

OCTOBRE 2014

N° 01

La Revue des conditions de travail

L'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Paul Bouffartigue
Ludovic Bugand
Sylvie Cartoux
Tarik Chakor
François Cochet
Daniel Depincé
Philippe Douillet
Laurent Duclos
Fabien Francou
Marion Gilles
Benoît Grandjacques
François Guérin
Anne-Claude Hinault
Karim Lakjaa
Pascale Levet
Grégory Lévis
Olivier Liaroutzos
Marc Loriol
Joël Maline
Christophe Massot
Elodie Montreuil
Anne-Marie Nicot
Jean-Yves Ottmann
Eric Peltier
Stéphan Pezé
Elsa Piraudon
Mathieu Raybois
Marisa Ridgway
Thierry Rousseau
Clément Ruffier
Deede Sall
Marie-Benoîte Sanglerat





L'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Destinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

La Revue des conditions de travail propose de cheminer sur deux voies :

• La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.

• La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique… Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

La Revue des conditions de travail s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

• Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.

• Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.

• Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

SOMMAIRE

{avant-propos}

Pascale Levet
Directrice technique et scientifique - Anact

Thierry Rousseau
Rédacteur en chef - Anact

Pourquoi choisir de consacrer ce premier numéro de ***La revue des conditions de travail*** aux risques psychosociaux ? Parce qu'ils ont représenté depuis une dizaine d'années et représentent encore un canal incontournable pour parler des problèmes du travail. Mais aussi parce que le réseau Anact-Aract, dans l'ensemble de ses missions – ses nombreuses interventions en entreprise en vue d'expérimenter et de développer outils et méthodes, ses supports de publications, revues, ouvrages - a grandement contribué à façonner la notion de RPS et son utilisation dans les milieux de travail. Évidemment, le traitement de ce thème, dans ***La revue des conditions de travail*** ne pouvait être laissé à de seules considérations générales, et un angle précis nous a semblé nécessaire pour ne pas en rester aux modes de conceptualisations habituellement associés au RPS. En particulier, il nous est apparu important d'inviter nos contributeurs à dépasser l'appréhension des RPS comme le révélateur de fragilités individuelles. De ce point de vue d'ailleurs, le chemin parcouru depuis dix ans est considérable ; mais il n'empêche qu'entre cette approche encore vivace et la considération des RPS comme une nouvelle catégorie de risques, à côté de ceux qui existent déjà (physique, chimique, etc.), il reste encore du chemin à parcourir pour sortir d'un regard palliatif sur le travail et les salariés.

Ainsi, l'ambition qui nous a animés pour ce numéro voulait concourir à l'élaboration d'une pratique commune – entre les acteurs de l'entreprise – pour traiter à la source les manifestations de RPS. Cette pratique trouve un terrain d'élection privilégié dans l'organisation du travail et l'action en faveur de son amélioration, l'organisation du travail comprise comme un champ d'action et de décisions qui conditionne les relations entre les acteurs de l'entreprise et qui ne saurait donc être une dimension neutre et indifférenciée. Dans cette perspective, il est essentiel d'inscrire les RPS dans les dynamiques de changements organisationnels observées en entreprise. En effet, à notre sens, il ne sert à rien de déplorer indéfiniment les symptômes de RPS sans faire état des profondes mutations qui traversent aujourd'hui l'entreprise. Le travail évolue, se transforme. Dans certains cas, il accentue les pressions subies par les salariés. Dans d'autres, il sollicite l'engagement actif des mêmes salariés pour trouver des solutions à des problèmes inédits, conduire à son terme des projets complexes, assurer une relation de service à l'usager, etc. Toutes ces nécessités intrinsèques au travail contemporain ne peuvent être résolues par un surcroît de prescription. L'engagement actif des salariés reste plus que jamais nécessaire pour assurer le fonctionnement des entreprises. Mais que se passe-t-il lorsque cet engagement se trouve bridé, voire entravé par des systèmes d'organisations rigides, découplés de la réalité vécue du travail ? Difficile de ne pas interpréter la montée des RPS comme une réponse, incomplète, parfois même mauvaise mais inévitable, face à cette situation. Peut-être même que les RPS ne sont, au fond, que la conséquence de systèmes d'organisations qui ne laissent qu'une place mineure à l'expression de tous sur leur travail ?

Cet angle retenu, la compréhension de cette dynamique qui met l'organisation du travail à l'épreuve des RPS apparaissait comme un élément central de ce numéro de ***La Revue des conditions de travail***.

Pour concrétiser cette intention, trois perspectives se sont dégagées dans ce numéro : une description des dynamiques en cours, une tentative de compréhension et de problématisation et enfin, une réflexion autour des alternatives possibles, pour en finir avec les RPS et résoudre les questions qu'ils posent.

DÉCRIRE LES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES

L'objectif de la Revue, conformément aux missions de l'Anact, vise à alimenter le débat public à partir du témoignage des acteurs impliqués dans les processus de changements. Ainsi, un des éléments forts de ce premier numéro permet de montrer comment la question de l'organisation du travail traverse en profondeur toute interrogation autour des RPS. Les nombreuses contributions d'intervenants, de chercheurs et de consultants illustrent la façon dont ceux-ci se saisissent de cette question et tentent d'y apporter des solutions. C'est là l'objectif premier de ce numéro : exposer ce qui se passe dans les entreprises, en faire une chronique systématique en décrivant l'action collective autour du travail à partir des approches de chercheurs, de consultants et de chargés de mission du réseau Anact-Aract. L'enjeu consiste aussi dans l'approfondissement d'un regard pluridisciplinaire. Le but semble atteint dans la mesure où les contributeurs proviennent d'horizons différents (ergonomie sociologie, gestion, etc.). De plus, l'ensemble des contributions relate des expériences d'interventions visant une transformation des situations. Ces expériences produisent des résultats divers. Mais, dans tous les cas, celles-ci indiquent des moyens pour permettre une prise en charge collective des questions soulevées par les RPS : développement des espaces de discussions, remises en cause des modèles d'organisations et des modalités de leur appropriation par les salariés, sollicitation d'acteurs nouveaux dans les processus de changements, etc. Il est possible de regretter, dans les contributions retenues, l'absence relative de certaines d'entre elles en provenance de médecins du travail, de syndicalistes ou de praticiens en entreprise. Les RPS ne sont pas l'apanage des seuls experts-intervenants et le traitement de ceux-ci appartient aussi au domaine des pratiques d'entreprises et des différents acteurs en leur sein. Mais sans doute est-il plus difficile à ces derniers de se manifester et de reconnaître que ***La revue des conditions de travail*** est aussi pour eux un vecteur possible d'expression ?

COMPRENDRE ET ANALYSER

Décrire est un moment essentiel de ce numéro, mais il convient aussi de tenter de comprendre comment une réflexion autour de l'organisation du travail peut élucider les causes des RPS. De ce point de vue, ce numéro offre des perspectives de compréhension utiles. Il s'agit là d'éviter tant le discours compassionnel, porté par la rhétorique de la souffrance au travail, que l'euphémisation du propos retrouvée parfois dans des enquêtes purement descriptives. Comprendre les RPS, dans leurs manifestations empiriques et leur prise en charge institutionnelle, nécessite de les insérer dans un schéma d'organisation du travail précis. Le plus souvent, ces schémas apparaissent peu explicites, réduits à des programmes qui s'imposent sans discussions minimales. De nombreuses contributions se penchent sur cette question et mettent en cause les modalités par lesquelles les changements organisationnels sont déployés en entreprise. Peu discutés, sans participation ni véritables consultations, de nombreux projets courent ainsi à l'échec du fait des caractéristiques de leur implantation, pensées sans références au travail réel accompli par des salariés insuffisamment installés dans une posture d'acteurs. D'autres identifient des modèles d'organisations précis – le Lean, par exemple – dont l'extension est aujourd'hui rapide. Mais les exemples présentés dans ce cas montrent que ceux-ci ne sont pas en soi la panacée permettant aux entreprises de concilier automatiquement performance et amélioration des conditions de travail. Un travail d'organisation reste toujours nécessaire qui débouche sur l'adaptation des modèles aux situations de travail concrètes. Il ne suffit pas de diffuser un modèle, comme l'on applique une recette, pour croire que tout se passera comme prévu et que les promesses des concepteurs de systèmes se matérialiseront aisément. Traiter des RPS nécessite sûrement d'ouvrir la boîte noire du changement à des acteurs qui jusqu'ici en sont plus souvent exclus qu'à leur tour. De ce point de vue, moins que jamais, il n'existe un one best way susceptible de garantir à tout coup le succès. C'est au contraire par une attention

portée aux éléments peu visibles de la vie organisationnelle – le temps de l'explication et de la participation, le soin apporté à l'organisation et à la confrontation des points de vue, l'amélioration progressive et la construction de la confiance – qu'il devient possible de traiter des RPS à la source.

Enfin, pour comprendre notre objet, il est nécessaire de se pencher sur les instruments qui permettent de rendre compte finement de la situation, notamment les enquêtes et les données quantitatives. Ces enquêtes se sont rapidement développées ces dernières années, soit pour sonder des populations salariées particulières, soit pour évaluer le climat social des entreprises. Sans remettre en cause la légitimité de ces enquêtes, les réflexions présentées dans ce numéro tendent à en démontrer la portée limitée. Plus précisément, l'utilisation que l'on peut en faire doit être relativisée à l'aune d'une connaissance précise et fine des situations de travail. Cette dernière, portée par des méthodes d'investigation rigoureuses, permet de comprendre les dynamiques de travail au plus près des réalités de terrain, là où justement une enquête plus générale et en surplomb ne permet pas de saisir le sens des événements et de leurs évolutions. C'est évidemment une question d'approche et de choix épistémologiques. Les contributions penchent ici nettement pour revaloriser les approches ethnographiques reposant, par exemple, sur l'ergonomie de l'activité ou la sociologie du travail. Évidemment, ce n'est pas un choix exclusif mais plutôt une question de complémentarité. On touche ici encore au cœur du projet d'ensemble initié par ce premier numéro de ***La Revue des conditions de travail***, dont un des axes majeurs consiste finalement à interroger les conditions du débat sur l'organisation du travail mené par les acteurs de l'entreprise. Or, les démarches d'enquête par questionnaires, si elles ont le mérite de la généralisation (abusivement souvent qualifiée d'objectivation) des résultats, risquent de ne pas être ancrées suffisamment dans les réalités de terrain pour susciter et accompagner ce débat. Enfin, ce point de discussion ne signifie certainement pas un rejet du recours à l'instrumentation de gestion. Certaines contributions montrent ainsi qu'il reste tout à fait possible d'équiper les acteurs avec des indicateurs et des instruments de gestion qui exercent une influence favorable à l'amélioration des conditions de travail.

OFFRIR DES ALTERNATIVES

Ce numéro de ***La Revue des conditions de travail*** a aussi l'ambition d'explorer le champ des possibles et de présenter des alternatives organisationnelles aux traitements habituels dont les RPS font l'objet. La question est posée de la façon suivante : comment délaisser de façon décisive une approche palliative des RPS en redonnant toute sa place à l'action sur le travail et son organisation ? L'enjeu consiste ici à s'extraire du discours compassionnel généralement tenu pour tenter de comprendre les évolutions du travail et de mieux exprimer le projet d'une transformation du travail plus démocratique et soucieuse de redonner une véritable autonomie aux salariés.

De ce point de vue, les contributions présentées laissent apparaître une certaine « déception ». S'il est fait état de nombreuses tentatives pour infléchir les pratiques issues d'un rapport salarial fordiste qui, par définition, exclue les salariés et leurs représentants d'une plus grande influence sur l'organisation du travail, rien n'indique dès à présent l'existence d'un mouvement massif d'ébranlement des habitudes managériales traditionnelles. Il est vrai que le neuf n'émerge que de façon contradictoire et progressive. Aujourd'hui, nous en sommes peut-être encore à établir le diagnostic portant sur les limites actuelles du rapport salarial ; il empêche et bloque une véritable autonomie des salariés, mais les auspices du renouveau ne sont pas encore clairement établis.

Force est de constater que les contributions présentées ici en restent surtout au constat, au diagnostic des dysfonctionnements plutôt qu'à la présentation d'alternatives solidement étayées. Cette question est importante mais n'invalide pas pour autant l'intention à la base de ce numéro de ***La Revue des conditions de travail***. Elle indique la longueur du chemin et la difficulté à s'extraire du compromis salarial fordiste qui, par définition, répétons-le, exclut de son champ, toute forme de co-construction

de l'organisation du travail entre managers et salariés. Néanmoins, dans les expériences présentées ici, il est possible de voir comment les contradictions qui traversent ce rapport salarial s'expriment sur le terrain et provoquent des problèmes variés (dont les RPS). C'est le cas dans de nombreux projets de changements. Pourquoi se priver si souvent de l'expérience acquise des salariés, élaborée au contact de situations inédites et constituant un stock de savoir-faire mobilisable ***in situ***? Combien de projets de changements, implantés et ré-implantés faute d'avoir pris en compte l'activité ***réelle*** d'un service ou d'un collectif ? Pourquoi compartimenter, dans l'activité de soin, par exemple, les dimensions expressives et instrumentales du travail pour ne considérer que seule cette dernière a de l'importance alors que la première constitue de toute évidence la trame même de ce qui est requis de la part du professionnel ? Cette tradition qui plonge ses racines dans les déclinaisons du rapport salarial dominant bute aujourd'hui sur de sérieuses limites : l'aspiration des personnes à être considérées dans leur travail, les nombreux besoins sociaux impliqués dans la relation de service mais aussi la complexité des systèmes technico-organisationnels et le besoin de déployer une intelligence collective pour faire face aux imprévus et à la conception de ces systèmes. Dans ce sens, l'extériorité de l'intelligence du plus grand nombre de salariés à l'organisation même du système productif est moins que jamais désirable et souhaitable.

On le voit, ces questions ne relèvent pas d'espaces chaque fois distincts et séparés mais exacerbent certainement les limites du compromis productif avec son incapacité à favoriser un engagement effectif des salariés dans la conception et le fonctionnement de leur travail. Plus même, la question centrale, à notre sens, relève de la nécessité de réinventer l'entreprise et d'accorder une place encore plus conséquente à l'action organisée et au dialogue social. De ce point de vue, les contributions présentées dans ce numéro, si elles ne permettent pas d'indiquer des alternatives faciles, permettent au moins de dresser le catalogue des dysfonctionnements et d'indiquer une direction pour le changement. Celui-ci ne pourra se faire que de façon collective et participative. C'est à cette condition que nous pourrons vraiment en finir avec les RPS. Telle était l'ambition ultime de ce premier numéro de *La Revue des conditions de travail*.

{controverses et discussions}

SANTÉ MENTALE ET TRAVAIL

Les « RPS », un tournant ?

Paul Bouffartigue
LEST-Aix Marseille Université CNRS
paul.bouffartigue@univ-amu.fr

C'est sous le label des Risques psychosociaux («RPS») que se sont cristallisées, depuis peu, mais solidement semble-t-il, la problématique et les pratiques touchant à la santé mentale au travail. Du moins dans le monde des professionnels et des acteurs de la santé au travail. On ne revient pas ici sur les multiples sources de la montée, depuis une vingtaine d'années, de l'expression des nouveaux maux du travail, ni sur les raisons pour lesquelles, c'est l'appellation de «RPS» qui l'a emporté sur d'autres dans le champ de la santé au travail. Si ce n'est pour en rappeler deux aspects : le rôle décisif des changements dans le domaine du droit – comme l'apparition des notions de «harcèlement moral» et de «faute inexcusable» (2002), puis «d'obligation de sécurité de résultat» (2006) -, qui n'ont pu qu'inciter fortement les directions d'entreprises à chercher à se protéger de risques juridiques, quitte à reconnaître l'existence de risques professionnels déniés auparavant ; et la préexistence de la catégorie cognitive et institutionnelle de «risque professionnel» comme facilitant plus que d'autres la prise en compte sur la scène de la discussion et de la négociation collective de pathologies *a priori* exclues de cette dernière, car se manifestant sur le registre mental, psychologique, individuel ou interindividuel.

RPS : PROGRÈS OU PIÈGE ?

Faut-il y voir un progrès sur la voie d'une prévention qui donnerait une place centrale aux enjeux du travail et de l'organisation du travail ? Ou faut-il, au contraire, tenter d'«en finir avec les RPS», au sens de la catégorie-même de «RPS» [1] ? En tout état de cause, il semble bien que le consensus sur le mot ne parvienne pas ici – ou pas totalement - à masquer le dissensus sur la chose. Ce qu'a d'ailleurs reconnu clairement le «collège d'expertise» animé par Michel Gollac et Marceline Bodier (2011, p. 13), même s'il a proposé une définition du phénomène [2] – quoique suffisamment large pour autoriser bien des spécifications –, et identifié six dimensions des situations de travail et d'emploi susceptibles d'en former les causes, et de relever d'une approche statistique.

Pour nombre de ceux qui – comme tous les auteurs de ce dossier - situent avant tout dans l'organisation collective du travail l'origine des troubles de santé mentale, la notion de «RPS» est indéniablement un progrès, au moins potentiel, par rapport aux approches individualisantes et compassionnelles qui ont pu largement dominer dans une période antérieure. En effet, ces dernières orientent vers les réponses «hygiénistes», telles sélectionner la population «saine» et soigner les victimes des nouveaux maux du travail. En orientant le regard dans une autre direction, celle de «facteurs» de risques d'ordre collectif, facteurs auxquels sont «exposés» les travailleurs, et qui sont de nature «psychosociale»,

MOTS-CLÉS
Santé mentale, prévention primaire, organisation, conditions de travail, acteurs.

«sociale» ou «organisationnelle», le débat est, au moins potentiellement, déplacé sur un terrain qui n'est plus, ou plus seulement, celui des fragilités individuelles et de leur prise en charge.

Mais s'agit-il nécessairement d'une étape féconde sur le chemin d'une prévention «primaire» [3] centrée sur la mobilisation et la mise en débat des savoirs de l'expérience laborieuse permettant de «soigner le travail» et son organisation? Il est clair que non: parce qu'elle est porteuse du paradigme de l'opérateur «exposé» à des agents pathogènes présents dans un «environnement» extérieur à son activité et à sa subjectivité, l'approche en termes de «facteurs de risques», surtout quand elle est outillée et objectivée par la mesure statistique, est source de… risques: au mieux, celui de paralyser cette mise en mouvement du travail; au pire, celui de ne déboucher que sur des solutions de «prévention» secondaire – telle la formation du management à l'écoute, et de tous à la «gestion du stress» - ou tertiaire – telle la mise en place de dispositifs d'alerte ou d'offre de thérapies psychologiques. Bref, de ne pas permettre de sortir résolument de la logique hygiéniste. Car, comme l'a formulé Yves Clot, à designer le «psychosocial» comme *risque*, on oublie qu'il reste avant tout une *ressource*, y compris pour les sujets en souffrance mentale, et dont on peut espérer que les pathologies n'ont pas l'irréversibilité qui est celle d'autres types d'atteinte à la santé au travail. Ce qui soulève d'ailleurs de manière plus aiguë ce dilemme classique: faut-il viser la reconnaissance d'un nouveau tableau de maladie professionnelle, quitte à dédouaner les entreprises de toute initiative sérieuse visant à mieux «soigner le travail»? On notera pour finir qu'«ajouter» une nouvelle catégorie de risques professionnels à la liste déjà longue et segmentée des risques identifiés traduit une approche qui demeure parcellaire et additive de phénomènes qui sont en fait très interdépendants, dans leur genèse, leur dynamique, comme dans leur possible prévention.

On le sait, l'approche promue par l'Anact tout en reprenant la notion de «RPS», est focalisée sur les dimensions organisationnelles, et semble même avoir fait une place croissante ces derniers temps aux approches inspirées de la clinique de l'activité. Ce sont d'ailleurs ces dernières qui dominent dans le dossier présenté ici. Reste à savoir comment elles sont appropriées concrètement et dans la durée par les acteurs et professionnels de la santé au travail. Et il faudrait étudier quelles sont les incidences effectives de ces appropriations au plan de la dynamique des pratiques de prévention mises en œuvre dans les entreprises, voire au plan de l'état de santé des travailleurs concernés. Si le dossier ici présenté apporte de nombreuses indications sur le premier point, c'est beaucoup moins le cas pour le second. Il est à souhaiter que ce dernier ne demeure pas une boîte noire, même si l'on sait la complexité de toute évaluation des «effets» propres d'interventions visant la prévention de la santé au travail dans la constellation des innombrables dimensions qui participent des dynamiques de toute organisation.

CONTEXTUALISER LA «DEMANDE RPS»

Avant de présenter le dossier de ce premier numéro de *La Revue des conditions de travail,* il est utile de contextualiser ce que j'appellerai la «demande RPS» - indissociable de «l'offre RPS» qui la construit -, pour désigner la mise en forme et en visibilité sociales du phénomène par le jeu des acteurs et des professionnels qui se sont saisis de cette appellation, des modèles et des approches qu'elle recouvre.

Quel type de salariat ?

Cette mise en forme n'écarte-t-elle pas, de fait, des pans entiers du monde du travail, parmi ceux qui sont probablement les plus fragilisés dans leur santé physique et mentale ? D'abord les chômeurs, dont on sait que l'état de santé est nettement plus dégradé que celui des salariés occupés, à la fois du fait d'une sélection par la santé, et du fait des processus d'altération associés à la distance à l'emploi [4]. Les limites de notre système de santé au travail jouent leur rôle dans ces deux phénomènes. Ensuite les

salariés des PME et des TPE [5] et/ou des établissements sous-traitants des grandes firmes, plus souvent moins qualifiés, plus précaires et moins couverts par les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) que ceux des grands établissements. Finalement la « demande RPS » n'émane-t-elle pas surtout d'un salariat qualifié, voire en « col blanc », travaillant dans des établissements de taille conséquente et dotées d'IRP ? Deux données vont dans ce sens. La première est fondée sur l'enquête SUMER 2003. Une question sollicitait les salariés sur leur appréciation du caractère « stressant » de leur travail. Si l'on compare les réponses à celles du questionnaire de Karasek, on observe un écart important entre la notion commune de « stress », et une notion savante telle l'exposition au « job strain » : les cadres sont ceux qui déclarent le plus leur travail comme « stressant », alors que ce sont des ouvriers et des employés subalternes qui sont les plus « exposés aux RPS » au sens de Karasek [6]. La seconde est fondée sur une étude réalisée pour le compte d'un grand cabinet d'expertise agréé CHSCT : ce sont les CHSCT de grandes entreprises de services qui forment la grande majorité de sa « clientèle ». Ces quelques remarques visent à rappeler combien les enjeux de risques professionnels ont partie liée avec les logiques de domination sociale, lesquelles tendent à invisibiliser les atteintes dont sont victimes les composantes qui sont, précisément, les plus fragilisées. Sans même revenir sur le cas des exclus du travail, qui ne sont pas, ou plus, dans le champ d'intervention privilégié des professionnels et acteurs de la santé au travail, il est frappant de constater combien les dimensions liées aux effets de sélection par la santé, au statut des emplois, au genre, aux discriminations raciales, tendent à échapper au regard des interventions sur les « RPS » ici présentées. C'est pourquoi il est toujours salutaire de se demander si l'absence de « demande RPS » reflète bien une situation particulièrement favorable, ou si elle traduit au contraire un contexte de santé mentale particulièrement, mais silencieusement, dégradé.

Quels acteurs et quel jeu d'acteurs ?

Entre, d'une part, l'état de santé physique et mentale d'une population ou d'un groupe social, telle qu'on peut l'objectiver au travers d'une série d'investigations, notamment épidémiologiques, et d'autre part, la visibilité des enjeux de santé physique et mentale et la mobilisation d'acteurs sociaux autour de ces enjeux, s'interpose précisément, entre autres, tout le jeu de la configuration des acteurs et professionnels de santé. Les groupes sociaux les plus démunis de ressources – chômeurs de longue durée, précaires récurrents, travailleurs de TPE-PME – sont également les plus démunis en matière de représentation et de prise en charge de leur santé par l'ensemble des professionnels et acteurs concernés. Étudier cette configuration d'acteurs semble donc très important. Elle est polarisée entre cinq grands types d'acteurs institutionnalisés identifiables – même si chacun d'entre est hétérogène, travaillé de tensions et de contradictions -, entre lesquels existent des relations denses et complexes : employeurs et dirigeants d'entreprise ; acteurs publics et organismes paritaires ; chercheurs ; experts et consultants ; syndicats et IRP.

Le dossier présenté ne donne que des éclairages partiels et indirects sur les pratiques de ces acteurs. Le monde des consultants ou experts est toutefois traité par l'article de **T. Chakor** et de **C. Massot**, qui en proposent une analyse spécifique – et précieuse – visant à organiser et à décrire les figures professionnelles diversifiées qu'il recouvre. Mais on appréciera que les dirigeants d'entreprise et les managers fassent également l'objet de contributions centrées sur leur rôle et leurs pratiques en matière de prévention des « RPS ». Pour le reste, le plus grand nombre des articles traitent de secteurs professionnels particuliers (Fonction publique territoriale, TPS, EPHAD, association d'aide aux personnes handicapées, construction navale, organisme de formation professionnelle, restauration collective, télécommunications) et/ou rendent compte d'intervention dans ces secteurs. On

souhaite donc que les prochaines livraisons de la Revue s'emparent des autres types d'acteurs pour éclairer leur rôle dans la dynamique des conditions et de l'organisation du travail.

LES RPS À L'ÉPREUVE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

On prend ici le parti de présenter les 20 contributions de ce dossier en quatre séries d'inégale importance.

1 Une première série de réflexions se situe dans le registre de la recherche ou de la réflexion et sans articulation directe avec des enjeux d'intervention. Deux de ces contributions ont une visée générale : celles de **L. Duclos**, sur les liens entre « conditions de travail » et « conditions du travail », et d'**A.-M. Nicot**, sur les questions théoriques et méthodologiques sous-jacentes aux enquêtes statistiques sur les conditions de travail. Deux autres articles ont un objet plus spécifique, portant sur une des cinq catégories d'acteurs citées plus haut, les consultants et experts (**T. Chakor** et **C. Massot**), et sur un type d'entreprises, les TPE (**M. Loriol** et **D. Sall**).

Dans un texte ambitieux, L. Duclos se demande « dans quelle mesure et par quels moyens les conditions de travail (conditions concrètes d'exercice de l'activité) peuvent-elles être posées comme conditions du travail (conditions d'accès à l'emploi) », interrogeant ainsi les liens forts problématiques aujourd'hui entre « travail » et « emploi ». Pour cet auteur la « consécration des RPS est le symptôme (…) d'une disparition de l'organisation du travail comme perspective de management, et donc comme objet d'une prise en charge et d'une gestion délibérée ». Or, si on admet que c'est l'organisation du travail qui détermine les conditions de travail, mais qu'elle n'est perçue que comme un « environnement » qui s'impose aux travailleurs, alors la capacité d'agir et de s'individualiser de ces derniers s'étiole. Se développent alors les « pathologies de l'insuffisance ». Si l'on comprend bien, l'article débouche sur la nécessité d'équiper l'autonomie des opérateurs en incitant le management à « homologuer une organisation (du travail) soumise à sa validation ». En renonçant au fantasme d'une connaissance des risques qui précéderait l'entrée dans l'emploi, la prise de risque que représente tout travail serait minimisée par la possibilité de connaître les facteurs de risque et d'agir à leur endroit. Du même coup les compétences du travailleur se développeraient, et l'amélioration des conditions de travail soutiendrait celle de l'employabilité.

L'article d'**A.-M. Nicot** retrace l'histoire de la mise en place des enquêtes nationales sur les conditions de travail depuis les années 1970 en s'interrogeant sur les continuités et les inflexions introduites par la mise en place d'une nouvelle enquête portant spécifiquement sur les RPS, à la suite des rapports de Nasse et Légeron (2008), puis de Gollac et Bodier (2011). Si la tentation positiviste est toujours associée à l'approche statistique – observer pour expliquer puis agir – elle est particulièrement marquée dans l'impulsion fournie par le rapport Nasse et Légeron. On sait en effet que ce dernier préconisait de parvenir à un consensus sur un outil de mesure au-delà du dissensus entre les modèles explicatifs du phénomène. Le collège d'expertise va ensuite, au contraire, pendre acte des controverses scientifiques sur l'interprétation des RPS, et recommander, comme les auteurs des premières enquêtes sur les conditions de travail, de développer des explorations qualitatives aux côtés des investigations quantitatives du phénomène. Mais la force des attentes politiques et la puissance des chiffres comme gage de scientificité supérieure ne risquent-elles pas d'occulter le caractère irremplaçable des approches cliniques du travail, notamment quand il s'agit d'agir sur les situations pathogènes ?

Pour **T. Chakor** et **C. Massot**, les figures de consultants et d'experts agissent à partir d'une prescription institutionnelle assez faible de leur activité. Si on y ajoute la diversité des ressources épistémologiques

sur lesquelles ils s'appuient, on comprend que cela se traduise par une grande diversité de figures de métier : « expert conseil », « administrateur de la preuve », et « initiateur » ont des points de vue très contrastés de la nature de leur expertise comme du rôle attribué aux acteurs de l'entreprise.

M. Loriol et **D. Sall** analysent le paradoxe des TPE, qui génèrent moins de plaintes de stress que les grandes entreprises. Ce phénomène renvoie en fait à deux contextes bien différents. Celui où les craintes sur l'emploi contraignent au silence des salariés en souffrance. Celui où les problèmes sont résolus en amont de manière informelle et solidaire, grâce à la proximité sociale et affective entre les membres de la structure. Cette contribution est suggestive, en ce qu'elle peut être transposée dans bien d'autres contextes, pour interroger plus systématiquement les significations inattendues de l'absence d'expression de la souffrance au travail.

2 Trois articles permettent de donner une première vue synthétique du type de démarches de prévention impulsé par l'Anact et son réseau. **Ph. Douillet** en dresse un bilan très positif, insistant sur le recul du déni et les progrès de l'approche organisationnelle et de la prise en compte de la dimension subjective du travail, au prix d'un certain pragmatisme dans l'adaptation en situation des modèles épidémiologiques de type Karasek. Selon lui, ces démarches ont permis un renouveau du dialogue social en entreprise – en le débloquant souvent par l'instruction des réalités du travail – et de faire progresser la prise en compte du travail comme facteur de performance et d'efficacité. Un entretien avec deux chargés de mission du réseau Anact-Aract (**B. Grandjacques** et al.) et un étudiant en ergonomie, permet d'expliciter, exemples à l'appui, l'une des méthodes privilégiée et féconde d'approche des RPS à l'occasion, notamment, de leur inscription dans le DUER. En restituant leur expérience, ces intervenants montrent concrètement comment mettre au jour, derrière des difficultés interpersonnelles, des dysfonctionnements organisationnels. Quant à **Sylvie Cartoux**, qui s'appuie explicitement sur la clinique de l'activité, elle se fonde principalement sur une expérience d'intervention dans une association prenant en charge des personnes handicapées pour montrer comment il a été possible de permettre aux salariés de s'engager dans un processus de co-constrution de l'activité et de nouvelles règles : soigner le dialogue social, impliquer dirigeants et managers, associer les professionnels au processus, autant de conditions *sine qua non* du succès de l'intervention.

3 Deux contributions s'intéressent à des acteurs-clés trop souvent laissés dans l'ombre, les dirigeants d'entreprise et les managers. Toutefois, elles le font en s'écartant du modèle d'intervention privilégié par l'Anact, ce qui mériterait débat : ce dernier interdit-t-il d'interroger le travail de ces acteurs ? **M. Ridgway**, à partir de l'exemple d'une intervention en psychodynamique du travail, à la demande de la direction d'entreprise, affronte une des limites traditionnelles de ce type d'approche : conçue en lien privilégié avec les travailleurs, sa légitimité est insuffisante pour être prise en compte par les dirigeants. Or, dans le cas présenté, il a été possible de surmonter leurs résistances – dans des conditions qui demeurent sans doute décrites ici de manière un peu allusive -, grâce à une relation suivie avec le premier dirigeant. D'où des propositions d'aménagement de la méthodologie standard de ce courant de recherche-action, jugée indispensable, mais confrontée au risque que les interventions qu'il inspire maintiennent en état les situations pathogènes, voire les aggravent. S. Pezé s'appuie quant à lui sur des entretiens auprès de 24 managers et des observations conduites au sein d'une entreprise pour recenser leurs modes de gestion de la souffrance de leurs collaborateurs, quelle que soit la source apparente de cette souffrance. Il retrouve les trois modes de régulation déjà identifiés en sciences de gestion (remarquer la souffrance, l'évaluer et la ressentir, trouver une solution adaptée) et les deux grands types d'issue à ces situations, « par le haut » (le plus fréquent),

et «par le bas». Mais à partir de ce constat, les sciences de gestion se contentent généralement de recommander davantage de compassion de la part des managers, sans s'interroger sur ses conditions concrètes, organisationnelles et sociales d'exercice. D'où l'impératif d'une attention nouvelle au travail du management, lui-même trop souvent «empêché», comme l'a montré M. Detchessahar (2011).

4 Enfin huit articles ou entretiens viennent apporter des éclairages concrets sur des secteurs professionnels et/ou sur des démarches en cours ou des interventions réalisées en matière de prévention des RPS. Deux portent sur le thème très controversé de l'usage des outils statistiques, soit pour montrer, de manière très convaincante, à quelles conditions ils peuvent soutenir les échanges sur le travail et ouvrir de nouveaux possibles dans la définition de la réalité (**M. Gilles**); soit pour montrer quels sont leurs dangers et en quoi ils doivent toujours être complété par des approches qualitatives, seules à même de mettre sur la piste de la prévention primaire (**J.-Y. Ottmann**).

A.-C. Hinault cherche à montrer la spécificité d'une intervention – le cas est celui d'un grand organisme de formation professionnelle - quand elle est adossée à la sociologie, et donc particulièrement attentive au jeu d'acteurs, à leurs représentations, au risque d'instrumentalisation de l'expert, au sens des plaintes, aux dysfonctionnements d'ordre systémique. Bien des réflexions présentées rencontreront l'expérience d'intervenants formés dans d'autres disciplines, dont on sait combien la pratique professionnelle est souvent pluridisciplinaire. Par exemple, un ergonome de formation rencontrera le même obstacle d'une focalisation initiale des plaintes sur les questions d'emploi ou de statut, gênant une mise en débat des questions de travail et de métier. Mais, quelle que soit leur formation initiale, les consultants ne doivent-ils pas tous se forger un savoir-faire d'ordre sociologico-politique afin de pouvoir identifier le champ des possibles en matière de modification du jeu des acteurs, qui conditionne la prise en compte de leurs préconisations?

Deux éclairages sont proposés à propos d'EPHAD. Le premier (**E. Piraudon**) est porté par un parcours peu banal: celui qui a conduit une consultante ayant produit des diagnostics et préconisations pour ce type de structure – inspirés par les méthodes de l'Anact -, à la direction d'un même type d'établissement: cela lui a permis de mettre en pratique ce qu'elle a toujours préconisé, au prix d'une forte présence sur «le terrain», au plus près du travail; la «bien-traitance» des personnes âgées étant selon elle la clef de la prévention des RPS. Le second est celui d'un intervenant, M. Raybois, mettant en œuvre la démarche de la clinique de l'activité, fort critique à l'endroit de la notion de RPS. Dans le cas rapporté «l'organisation du travail limitait le développement des règles de métier et du collectif dans la mesure où celui-ci mobilisait l'ensemble de ses ressources afin de tenir «dans les temps» (…) la question du soin, centrale dans ce métier, était collectivement peu discutée». Le dialogue entre les soignants et les cadres autour de l'organisation du travail a permis de transformer à la fois l'emploi du temps et les manières de faire des soignants.

Le cas de la Fonction publique territoriale fait l'objet d'un entretien avec un cadre territorial, par ailleurs syndicaliste et chercheur, **K. Lakjaa**. Il dresse un tableau très complet de la crise et de la reconfiguration organisationnelle d'un secteur comptant près de 2 millions d'agents. Les phénomènes liés aux RPS y semblent particulièrement développés, en lien avec l'existence d'un double système d'autorité (managérial et politique) combiné à la pression des usagers. L'émiettement des employeurs, comme des organisations syndicales et, jusqu'il y a peu, la faiblesse des prérogatives des CHSCT forment autant de facteurs défavorables à la santé au travail. Quant à l'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique, il est encore trop récent pour pouvoir en évaluer l'impact.

F. Cochet, consultant occupant des responsabilités au cabinet SECAFI, tente d'évaluer les politiques de prévention mises en place au sein de France Télécom-Orange. Ayant la chance de s'appuyer sur deux grandes vagues d'enquêtes statistiques (2009, 2012) comportant des questions communes, et dont la seconde a été pensée et administrée par SECAFI, il souligne le contraste des évolutions selon les domaines considérés. L'aspect le plus positif est sans doute le déplacement des critiques émises par les salariés du domaine du management vers celui de l'organisation du travail. Mais les indicateurs en termes de « demande psychologique » restent très supérieurs aux moyennes nationales et les salariés s'impatientent. Syndicalistes et direction semblent s'être rapprochés autour de l'enjeu du travail et de son organisation, sans que des avancées significatives ne soient observables sur ce plan, pour une série de raisons que l'auteur énonce. L'auteur souligne ainsi le fait que les innovations en la matière en restent souvent au stade expérimental, avec la tentation de leur donner des moyens hors norme garantissant leur succès local mais interdisant leur généralisation.

Enfin deux contributions traitent d'intervention dans des contextes organisationnels basés sur le principe du *Lean Management,* dans la construction navale (**E. Peltier** et al.) et dans une cuisine de la restauration collective (**E. Montreuil**). Dans les deux, cas une des sources des RPS tient au caractère fort peu participatif de l'introduction du changement organisationnel. Les compromis antérieurs sont détruits sans que de nouveaux aient eu le temps de se mettre en place, sous l'effet de la recherche d'une efficience productive immédiate. La seconde étude soulève une question plus générale : importée du Japon, cette méthode organisationnelle n'est-elle pas condamnée à produire des effets pathogènes – ce que tendent à montrer les enquêtes européennes – dès lors que bien des dimensions du contexte sociétal qui a permis leur succès sont absentes dans les contextes où il est nécessairement partiellement appliqué ?

On le voit c'est un dossier très riche – autant par ses apports que par les pistes et les questions qu'il soulève – à propos de cet enjeu devenu central des conditions de travail et des risques professionnels, les RPS, que propose cette nouvelle Revue.

---

1 Voir Yves Clot (2010).

2 « Risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ».

3 La seule d'ailleurs qui mérite pleinement le nom de prévention. En tous cas, s'agissant de la « tertiaire », on ne voit guère ce qui la distingue d'une logique de simple réparation.

4 Une partie de la population dite « inactive » se trouve d'ailleurs également en inactivité professionnelle plus ou moins contrainte par l'état du marché du travail et/ou son état de santé, si on en croit son état de santé également relativement dégradé par rapport aux actifs occupés.

5 On revient plus bas sur cet exemple, qui fait l'objet d'une contribution dans ce dossier (Loriol et Sall).

6 Marc Loriol (2010) a montré à quel point l'usage du mot « stress » pouvait varier d'un milieu professionnel à un autre.

Bibliographie

Clot, Y. (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les Risques psychosociaux,* La Découverte.

Detchessar, M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème… mais la solution », *Revue française de gestion,* mars, n°214.

Gollac, M. et Bodier, M, (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser,* Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du ministère du Travail, de l'emploi et de la santé.

Loriol, M. (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail », dans *Nouvelle revue de psychosociologie,* n° 10.

Nasse, P. et Légeron, P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail,* Rapport remis à Xavier Bertrand, Ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité.



LES CONDITIONS DE TRAVAIL COMME CONDITION DU TRAVAIL

Laurent Duclos
Adjoint au chef du département des synthèses, délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) chercheur associé au laboratoire des institutions et des dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES-CNRS UMR 8533).
DGEFP / 14 avenue Duquesne, 75350 PARIS 07 SP
laurent.duclos@emploi.gouv.fr / 01 44 38 28 04

Lorsqu'une occasion d'intervenir sur l'organisation du travail est donnée, elle constitue – de l'avis général – un sésame pour «soigner le travail». Mais faute d'être véritablement investi par le management, et de constituer de ce fait la cible d'une gestion délibérée, l'objet «organisation du travail» peut se dérober et, avec lui, un moyen choisi d'améliorer les conditions de travail. L'article suggère notamment d'appréhender l'émergence du risque psycho-social comme un symptôme caractéristique de la disparition de cette instance, pourtant centrale naguère dans l'organisation de l'entreprise. Sur quel levier s'appuyer dès lors pour rétablir de bonnes conditions pour le travail ? En vue de l'identifier, l'article propose d'explorer l'articulation problématique entre conditions DE travail et conditions DU travail, de passer ainsi en revue l'ensemble des moyens de faire intervenir les conditions de travail dans l'énoncé des conditions auxquelles la relation d'emploi peut et doit être soumise dans ses développements. Au croisement des évolutions marquant tant la relation d'emploi que les formes d'engagement dans le travail, il dessine une piste pour la prise en charge des nouveaux «risques organisationnels».

À quelles conditions travailler ? C'est, pour l'économiste, la première des questions. Selon la fiction contractuelle, la mise à disposition par le travailleur d'un bien distinct de sa personne – sa force de travail – est en effet soumise à des conditions de rémunération et de durée notamment qui demandent à être posées, définies, négociées. L'échange salarial et sa formalisation dessinent ainsi une première sphère des conditions DU travail, lesquelles s'attachent au contrat de travail et au statut d'emploi.

À l'inverse, les conditions DE travail s'attachent directement à la situation de travail, au contexte dans lequel on est amené à travailler, à un jeu de contraintes s'imposant avant tout. Elles ne renvoient *a priori* pas à un *deal* dont on pourrait avoir – comme à travers la fiction contractuelle – la même représentation désincarnée, mais à des situations de fait dans lesquelles l'individu peut aller jusqu'à risquer sa peau.

MOTS-CLÉS
Conditions de/du travail, organisation du travail, fonctionnement, enquête, environnement, accord entre les activités , autonomie

A partir du jeu des significations introduit par la substitution entre article défini contracté et partitif, le texte s'interroge sur le moyen de faire intervenir les conditions de travail dans l'énoncé des conditions auxquelles la relation d'emploi est soumise dans ses développements. Dans quelle mesure et par quels moyens les conditions de travail peuvent-elles être posées comme condition du travail ? Lorsqu'elles ne peuvent être posées *a priori*, les conditions pour travailler ne peuvent-elles être davantage articulées aux conditions de travail, dans le cours même de la relation d'emploi ? Comment, en somme, ces différentes conditions peuvent-elles s'enchâsser, pour rendre effective *in fine* l'amélioration des conditions de travail ? Alors que la liaison entre Travail et Emploi, en tant que sphères largement autonomisées, devient chaque jour plus problématique, on peut espérer que la visibilité conférée au travail à travers la promulgation (*enactment*) des conditions de travail participe au fondement de la relation d'emploi.

UNE ARTICULATION A PRIORI ENTRE CONDITIONS D'EMPLOI ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail peuvent-elles être posées comme condition *première* du travail ? La théorie économique des « différences compensatrices » avait proposé un premier éclairage sur cette question en prédisant une relation positive entre niveau de salaire et niveau de contrainte ou de sujétion. Pour que le résultat de l'échange salarial puisse se conformer à cette prédiction [1], il faudrait que les conditions de travail deviennent transparentes pour les parties au contrat de travail. Or, comme nous le verrons, elles ne le sont jamais et ne peuvent donc être posées *a priori* dans l'établissement de la relation d'emploi. C'est pourquoi cette conjecture ne résiste pas globalement aux tests empiriques (Baudelot & *alii*, 1993). Pas plus d'ailleurs, selon Christian Baudelot et Michel Gollac, que la prédiction inverse, héritée des théories alternatives de la segmentation, associant bonnes (*vs.* mauvaises) conditions d'emploi et bonnes (*vs.* mauvaises) conditions de travail : les conditions d'emploi ne déterminent en effet jamais à elles seules les conditions de travail en dépit des corrélations et des effets de constellation observés. Cette entrée par les mécanismes de marché, centrée sur les transactions au seuil de la relation d'emploi, peut-elle nous livrer le moyen de réguler les conditions de travail, par un jeu d'incitations notamment ? Rien n'est moins sûr.

Les mauvais statuts d'emploi peuvent évidemment comporter un risque accru d'exposition à de mauvaises conditions de travail : autonomie limitée ; prévention lacunaire ; etc. (Benach & *alii*, 2002 ; Beque, 2014 ; Goudswaard & *alii*, 2002 ; Rouxel, 2009). Dans l'entreprise-réseau et dans les rapports de sous-traitance, le report de la charge de l'emploi sur des tiers – le sous-traitant, le travailleur lui-même – organise à son tour, et potentiellement, un report des risques liés au travail, en plus de diluer la responsabilité afférente du côté de ceux qui détiennent un pouvoir de mobiliser la main-d'œuvre (Algava E. *& alii*, 2011 ; Thèvenot & *alii*, 2003). Pour autant, des correspondances plus probantes sont obtenues en croisant la dimension statutaire avec l'entrée « métier », les formes d'organisation de la production et les sujétions qui s'y attachent (Klein & *alii*, 2013 ; Amira & *alii*, 2014). La reconstitution des trajectoires d'emploi, à travers les enquêtes biographiques et longitudinales de type *Santé et itinéraire professionnel* (SIP), nous permet enfin d'établir des corrélations entre l'état de santé dégradé des travailleurs et l'exposition prolongée à de mauvaises conditions d'emploi (Coutrot & *alii*, 2010 ; Rouxel & *alii*, 2012) [2].

Le Code du travail énonce toute une série d'interdictions *a priori* liant formes particulières d'emploi – intérimaire ou à durée déterminée –, et caractère dangereux des travaux à effectuer ou des agents auxquels un salarié peut se trouver exposé [3]. Ces interdictions visent le manque d'intégration à une

communauté de travail et par conséquent le doute que l'on peut nourrir concernant l'acquisition des savoir-faire de prudence [4], comme les problèmes de traçabilité des expositions, lorsque les contrats ont expiré et que le travailleur se retrouve dans la nature. Hors ce type de réserve formelle, les conditions de travail peinent à être posées comme une condition *directe* du travail, sauf procédures exceptionnelles comme celles qui accompagnent le droit au retrait en cas de danger grave et imminent [5].

Au plan des relations collectives, l'extension de la sphère de consultation du CHSCT, qu'il s'agisse de ses compétences propres, optimisées par la jurisprudence, ou de compétences partagées liées à l'enchâssement des prérogatives des différentes institutions représentatives du personnel, permet *normalement* de lier conditions de travail et conditions d'emploi (Lhernould & *alii*, 2013).

Conditions de travail et conditions du travail sont également liées par l'objet même de la convention collective. L'article L. 2221-1 du Code du travail prévoit ainsi que les salariés ont un droit «*à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi (…) et de travail*». Quoique le contenu matériel d'un accord collectif puisse théoriquement embrasser différents champs – permettant ainsi aux acteurs sociaux de manifester des interdépendances entre les variables de la relation d'emploi – la crainte d'être engagé dans la négociation de contreparties (*cf.* les accords de maintien de l'emploi et/ou de compétitivité) confère toujours un privilège à la segmentation des négociations par champs. Il n'est pas certain que les appels au décloisonnement et à une «approche systémique» liant *notamment* l'ensemble des thématiques de la négociation annuelle obligatoire dans l'ANI du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail puissent changer cette donne [6]. Quand elle a lieu, l'articulation des conditions et des garanties est dans tous les cas limitée aux *insiders*, à tout le moins au travail salarié: les conditions de travail de l'indépendant, ou réputé tel, sont ainsi rejetées hors champ dans l'établissement de la relation de travail; une exclusion redoublée lorsque – comme pour l'ACAATA [7] – les régimes de garantie collective répondent à des logiques de reconnaissance et de couverture des risques différentes. On n'oubliera pas en effet que les conditions du travail sont en réalité déterminées par l'ensemble des conditions qui régissent non seulement l'usage mais aussi la «reproduction de la force de travail», depuis la sphère du contrat donc jusqu'au champ de la protection sociale. Encore que la différenciation institutionnelle de ces sphères n'aide pas toujours à rendre effectives les garanties qu'on prétendait établir.

DE LA «FAUTE À PAS DE CHANCE» À LA FAUTE INEXCUSABLE: EXTERNALISATION VERSUS RÉINTERNALISATION DE LA RESPONSABILITÉ

Au plan des garanties collectives, l'amélioration des conditions de travail, comme la prévention des risques liés au travail, peuvent parfaitement buter sur une logique d'arrangement institutionnel comme l'a montré l'exemple de la silicose pour lequel on bénéficie aujourd'hui à la fois d'un certain recul historique et de données comparatives [8]. La protection sociale peut être ainsi le lieu d'arrangements dont l'effet a pu être précisément de soustraire au débat la question des maladies professionnelles, notamment parce que la prise en charge collective exonère l'entreprise de la responsabilité, en raison même du risque qu'elle institue. L'usage de l'ACAATA par les entreprises – pour reprendre cet exemple – comme pur instrument de *downsizing*, récemment dénoncé par la Cour des comptes, permet encore d'illustrer cette modalité d'externalisation de la responsabilité. Ce faisant, l'imputation assurantielle n'est pas nécessairement une panacée pour les employeurs: une avancée dans la reconnaissance des maladies professionnelles peut ainsi avoir pour effet d'augmenter les cotisations qu'ils seraient amenés à verser (Déplaude, 2003). C'est pourquoi, ainsi

qu'en témoigne le cas des pathologies multifactorielles – les troubles musculo-squelettiques par exemple –, la codification des maladies professionnelles est en soi un enjeu de lutte et fournit le support à de nouveaux arrangements [9].

En contrepoint de cette «externalisation séculaire» liée à l'instauration de diverses sécurités sociales, la Cour de cassation avait rendu le 28 février 2002 une série d'arrêts relatifs à l'amiante [10] étendant la portée de la faute inexcusable de l'employeur, un retour à l'envoyeur en quelque sorte. Elle a jugé notamment que l'employeur était tenu envers le salarié à *«une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise»*. Reprenant cet attendu de principe, la Cour de cassation avait rendu une décision similaire concernant les accidents du travail, le 11 avril 2002, et considéra le 28 février 2006, que l'employeur était tenu d'assurer l'effectivité de cette obligation de sécurité de résultat. Exit donc la «faute à pas de chance», c'est-à-dire l'exonération de la responsabilité du seul fait du risque.

Mieux, la Cour de cassation a pu considérer, dans une affaire de tabagisme passif, que cette obligation de sécurité de résultat était de nature contractuelle [11]: en faisant ainsi basculer les conditions de travail dans les *conditions d'exécution du contrat de travail*, la Cour n'a-t-elle pas subrepticement transformé les conditions de travail en véritable conditions du travail?

DISCUTER LES RISQUES LIÉS AU TRAVAIL POUR DÉGAGER LES CONDITIONS DE POURSUITE DE L'ACTIVITÉ?

Il est vrai que si l'on peut poser *a priori* des conditions à l'engagement de la relation de travail, de salaire ou de temps, un effort d'objectivation s'impose souvent, dans le fatras que constitue n'importe quel agencement productif, s'agissant cette fois des conditions de travail. Autrement dit, il est difficile de programmer entièrement les conditions de travail en dehors d'une connaissance et d'une reconnaissance des risques qui se constituent en marchant, c'est-à-dire au moment où la relation d'emploi connaît déjà des développements. Le risque présent dans un environnement matériel pourtant parfaitement transparent – se prêtant volontiers à une approche en termes d'exposition –, ne peut le plus souvent pas faire l'objet d'une évaluation sans l'analyse d'un fonctionnement, sans même parler des risques psychosociaux qui sont précisément des pathologies du fonctionnement, ce que l'Institut national de recherche et de sécurité appelle curieusement des «risques organisationnels». Quel serait alors le statut des autres risques?

La prévention des risques professionnels, quels qu'ils soient, ressemblerait donc plutôt à l'application du principe de précaution (Latour, 2006): il ne s'agit pas tant d'exiger de connaître tous les risques avant d'autoriser le travail [12] mais, parce qu'il faut bien travailler, de minimiser la prise de risque que représente le travail en s'engageant à connaître ce risque et à exercer sur les facteurs de risque une vigilance accrue.

Or la meilleure façon d'établir une prévention ou une précaution efficace est de conjuguer les deux tâches – laisser l'agencement productif fonctionner mais s'engager concurremment à savoir comment il fonctionne pour alimenter une fonction d'alerte. Partant, «l'expérimentation du risque connu» ne peut être soustraite à la délibération, qui est une manière de poser l'amélioration des conditions de travail comme condition du travail effective. C'est vrai pour l'activité ordinaire des CHSCT (Mias, 2010), mais ça l'est également pour la difficile discussion des enquêtes statistiques ou épidémiologiques au Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) ou ailleurs, et des conséquences que peut en tirer la collectivité.

La difficulté à spécifier les conditions de travail au moment où sont déterminées les conditions du contrat de travail, nous oblige à élargir les conditions du travail – entendues au départ comme conditions d'emploi – aux « conditions d'exécution du contrat de travail » et à reformuler la question de départ : à quelles conditions les conditions de travail peuvent-elles émerger comme conditions de poursuite de *l'activité* ?

Les conditions de travail ne sont en effet jamais transparentes : elles n'acquièrent une objectivité qu'au terme de processus de révélation ou *d'enactment* (Weick, 1977 ; Laroche & *alii*, 2012) plus ou moins institutionnalisables, parsemés de rapports de forces, et souvent marqués par l'existence de stratégies plus ou moins conscientes et/ou volontaires d'enfouissement des risques [13].

In situ, ce sont les conditions de poursuite de l'activité qu'il convient donc de savoir poser, à partir d'une connaissance qui porte non pas simplement sur l'organisation, sa forme, mais plutôt sur son fonctionnement, d'une part, et par suite sur les capacités concrètes de fonctionnement des individus *avec* et non pas simplement *dans* l'organisation en question.

Comment produire une connaissance qui permette d'accéder à l'intelligence de ces deux types de fonctionnements ? Le droit peine à soutenir cette production : il est aujourd'hui incapable de véritablement procurer au processus de promulgation des conditions de travail la garantie extérieure qui lui fait encore défaut. À bien y regarder, les catégories du droit témoignent pourtant d'une compréhension fine du type d'information nécessitée par cet effort d'objectivation, qu'elles désignent l'accès à des données (*data*) et « au donné » ou qu'elles visent, à l'inverse, un objet pour lequel une intelligence reste à construire. Dans une décision ancienne relative à l'accès à l'information de l'expert-comptable du comité d'entreprise, la Cour de cassation – se référant aux termes des articles L. 2325-36 et 37 du Code du travail [14] – avait involontairement substitué l'un à l'autre le mot « document » au mot « élément ». Ce *lapsus calami* avait permis à Gérard Couturier de montrer qu'il existait en fait une différence entre la simple problématique d'accès à des « documents » – c'est-à-dire à une information existante – et la problématique de construction de l'information [15]: le Code adopte cette perspective constructiviste quand il soutient le travail de l'expert, amené à agencer des « éléments » disparates pour accéder à une compréhension d'ensemble.

Le Code a été plus direct encore concernant les moyens du CHSCT : la production d'information est le résultat *d'enquêtes* (*cf.* article L. 4614-9 c. Trav., par exemple). C'est bien parce qu'en matière de conditions de travail, l'information est davantage à construire qu'à « cueillir » qu'on doit attendre de pouvoir accéder à cet ensemble de fonctionnements pour être en capacité de poser les conditions auxquelles la relation d'emploi doit satisfaire dans ses développements. En décidant récemment que les pratiques de *benchmark*, tant décriées, n'étaient pas en elles-mêmes – et par principe – génératrices d'une souffrance au travail, la Cour d'appel de Lyon n'a pas fait autre chose que d'appeler les parties à s'appuyer sur une enquête [16].

Mais alors que la figure de l'expert semble s'imposer comme une évidence pour les besoins de cette information et de cette construction, elle est précisément controversée quand il s'agit de restituer aux communautés de travail un sens que ces dernières puissent convertir en ressource pour transformer des situations de travail dégradées, et permettre ainsi à chacun de reprendre le cours perturbé d'une activité. C'est le syndrome de « l'enquête inutile », échouant à devenir le vecteur d'une transformation des situations de travail, faute d'articulation au savoir des salariés (Bouffartigue, 2012). On comprend pourquoi le clinicien Yves Clot préférerait que soit équipée, mais d'abord réhabilitée, la « dispute professionnelle » *à même* les communautés de travail, afin que l'expérience des salariés soit mise à contribution – à travers le développement d'un « professionnalisme délibéré » –,

pour déterminer ces conditions pratiques de poursuite de l'activité (Clot, 2010 a). Au demeurant, on peut penser avec le pragmatiste John Dewey que la «délibération» en question vise moins le consensus et l'aménagement d'un espace de discussion, comme le pensent la plupart des experts en conditions de travail, qu'un «accord entre les activités», réunifiant une communauté d'expérience quelles que soient les divergences de points de vue [17]. Seuls les travailleurs qui ont l'expérience des situations peuvent en effet les déterminer complètement – afin de les ajuster –, et contribuer ainsi à leur transformation, par séparation du bon grain de l'ivraie parmi les habitudes. Le «risque identifié» (Lhernould & *alii*, 2013) et la production experte d'inventaires figés resteraient, sans cette contribution, une construction indépendante de la dangerosité effective des situations de travail, des fonctionnements concrets et des processus incarnés.

On savait qu'aucune organisation du travail n'était habituellement capable de *programmer* complètement cet accord entre les activités, d'où l'écart du réel au prescrit que l'ergonomie opposait naguère aux prétentions de l'organisation scientifique du travail (OST), et les contrepoids pratiques que pouvait ériger en la matière la communauté constituée autour du métier. Il se peut que les formes actuelles de mobilisation du travail fassent carrément *obstacle* à cet accord, d'où la notion de «qualité empêchée» proposée par Yves Clot (2010 a) et reprise par le collège des experts mandaté par le Gouvernement sur la mesure des risques psycho-sociaux (Gollac, 2011).

LE RISQUE PSYCHOSOCIAL : ENTRE FORME NOUVELLE DE MOBILISATION DU SUJET ET SEMBLANT D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Alors que la compréhension ordinaire des conditions de travail pouvait se limiter naguère à la question de l'environnement d'un poste de travail anonyme comme à la question des (mauvais) plis qui s'y prennent à la longue, un déplacement semble s'opérer avec les nouvelles formes d'organisation de *l'entreprise* et de mobilisation du travail. Chaque individu peut être sommé de se comporter comme instance de coordination et, pour ce faire, d'actualiser en situation toute une série de virtualités incorporées (la compétence ; le savoir-être ; etc.). Les éléments du contrat de travail peuvent servir de véhicule à ce «programme» qui détermine, à son tour, de nouvelles conditions de travail (*e. g.* les obligations de résultat). En la matière, il ne s'agit plus tant d'aménager un poste que de définir les protocoles permettant à l'individu d'être à la hauteur du «potentiel» que lui prête l'employeur (Sennett, 2006) : contrôle des états du moi ; puissance d'adaptation aux situations ; etc. C'est pourquoi, à la thématique de l'exposition au risque, qui perdure, s'ajoute désormais, au titre des effets pervers de «l'autonomie concurrentielle», les RPS et notamment le risque de *burn out*.

Nous faisons l'hypothèse que la consécration des RPS est le symptôme d'une disparition, non pas simplement ou directement du travail comme il est dit, mais de *l'organisation du travail* comme perspective du management, et donc comme objet d'une prise en charge et d'une gestion délibérée [18] . Ainsi que l'observait le psychodynamicien Christophe Dejours dès le début des années 1990, *«la performance économique (n'est) plus liée directement (du point de vue du management) à l'organisation du travail (…) ; l'appel à la mobilisation humaine est (d'ailleurs) formulé sans référence au travail»* (Dejours, 1992). Dans le même temps, l'ensemble des spécialistes s'accorde sur le fait *qu'en réalité l'organisation du travail détermine les conditions de travail* (Gollac & *alii*, 2007). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle ils continuent à vouloir en faire – à travers leurs pratiques d'intervention – le principal truchement ou moyen d'une amélioration des conditions de travail (Van Wassenhove, 2014), contre les traitements individuels et les approches compassionnelles ou hygiénistes des RPS (Bouffartigue, 2012 ; Clot, 2010 a).

Observons, à cet égard, qu'un objet se prête d'autant mieux à une intervention et à la transformation d'un rapport de travail qu'il intéresse le management dans sa pratique et figure effectivement dans sa boîte à outils [19]. Or tel n'est plus le cas de l'organisation en tant qu'elle viserait directement le travail. La financiarisation du *lean management*, par exemple, qui a eu pour conséquence de défaire le lien à *l'organisation de la production*, comme les pratiques tant décriées d'atomisation des collectifs par la mise en concurrence des individus (*benchmark*), témoignent aujourd'hui, et selon nous, d'une subsidiarisation consommée de la question de l'organisation du travail humain. Ce pourquoi le travail lui-même devient finalement invisible.

Pour satisfaire aux exigences de la tâche posées dans les organisations du travail les plus classiques, l'individu devait pouvoir «*ménager sa peine*» (Duclos & *alii*, 1998), en mobilisant des savoirs peu ou prou liés au métier et permettant de la répartir sur un collectif étendu. Pour répondre aujourd'hui «aux attentes de l'autonomie» (Ehrenberg, 2014), l'individu doit désormais la «manager» lui-même, quel que soit le milieu de travail. De ce fait, le couple singulier que forme le sujet avec son travail sert désormais d'étalon aux conditions de travail [20] ; les RPS liés à ce nouveau régime d'engagement se superposant aux pathologies de contexte plus classiques. Le paradoxe est que pour être autonome, il faut nécessairement entrer en transaction avec un environnement.

Qu'est-ce qu'un environnement? Les pragmatistes soulignaient qu'on ne vit jamais dans un environnement – au sens d'un contenant –, mais *par le moyen* d'un environnement auquel on devrait pouvoir puiser notre capacité à agir et à nous individualiser, en le transformant du même pas (de Fornel & *alii*, 1999). Tel est l'enjeu des transactions en question et de la capacité qui naît de pouvoir transformer des *contraintes* de milieu s'imposant avant tout, en *conditions* auxquelles on peut accepter de soumettre l'action: «*un environnement est* (alors) *constitué par l'ensemble des conditions qui interviennent dans le développement des capacités de l'individu au titre de moyen ou de ressources*» (Zask, 2008). L'organisation du travail n'étant plus l'objet d'un management délibéré, on ne sera pas étonné que son semblant, qui émerge le plus souvent par défaut, ne constitue plus le «centre de ressources» attendu pour les travailleurs. Notre hypothèse n'est finalement que le prolongement d'une observation d'Yves Clot: «*un drôle de consensus* (s'est instauré) *autour de l'idée que les travailleurs n'auraient plus les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de l'organisation. J'ai proposé de retourner le problème: et si on se mettait à considérer que ce sont les organisations qui n'ont plus les ressources pour répondre aux exigences des salariés*» (Clot, 2010 b); elles les priveraient alors «*des moyens de travailler*» (Clot, 2010 a). Comment faire pour rétablir de bonnes conditions pour le travail? Comment les travailleurs peuvent-ils y prendre part? Qu'ont-ils à y gagner?

CONCLUSION

POURQUOI ÉQUIPER L'AUTONOMIE?

Dans *Le travail à cœur*, Yves Clot emprunte à Katia Kostulski un exemple dans lequel les travailleurs «*eux-mêmes (…) doivent concevoir l'organisation du travail et la tâche qui lui correspond*»: «*c'est donc ici le travail prescrit que les gens du métier sont amenés à inventer*». Le défaut d'organisation du travail introduisant une solution de continuité entre l'organisation de l'entreprise *et* le travail, le clinicien y voit naturellement la source d'un empêchement. Cette absence de perspective de «régulation conjointe» aurait-elle chagriné Jean-Daniel Reynaud? Considérant que «*toute régulation collective cherche à s'autonomiser pour les objets qui la concernent*» (Reynaud, 1989), il aurait plutôt observé avec étonnement cette victoire inattendue de la «régulation autonome»

sur la régulation dite de contrôle, jadis dominante. Nous pensons que ce cas, loin d'être isolé, est paradigmatique d'une expérience appelée à devenir commune. On comprend, dans le même temps, l'inquiétude des spécialistes des conditions de travail lorsque cette situation défait le commun, pour devenir la source du risque psychosocial. Sans compter que n'étant plus contrôlée, elle finit par empêcher l'accord des activités et donc toute perspective d'efficacité.

L'enjeu aujourd'hui n'est plus de gagner une liberté sur le prescrit «pour la qualité», mais, pour le même motif, *d'équiper* l'autonomie afin qu'elle réalise enfin ses promesses, au lieu que ses injonctions nous précipitent dans les «pathologies de l'insuffisance» (Ehrenberg, 2014). La question alors n'est pas tant que le management reconnaisse directement le travail, ni même la personne. Elle n'est pas non plus qu'il participe à une controverse centrée sur le «métier» des travailleurs subordonnés.

Parce que les conditions de travail sont toujours déterminées par une organisation du travail, la question porterait désormais plutôt sur *l'homologation* en quelque sorte, par le management, d'une organisation soumise à sa validation. Dès lors que cette dernière correspondrait à la perspective qu'il a lui-même tracée à travers l'organisation de l'entreprise, rien ne devrait s'y opposer!

Ce processus d'homologation contribuerait à l'amélioration des conditions de travail en vertu de la médiation qu'il rétablirait entre l'organisation de l'entreprise *stricto sensu* et chaque individu. En acceptant de rétablir cette médiation, le management remplirait une condition soupçonnée aujourd'hui de constituer – dans le champ des conditions de travail – un préalable essentiel à la satisfaction de l'obligation *«d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail»* [21] . Mais parce que cette délégation à la communauté de travail participe à n'en pas douter au développement des compétences de chacun, le management répondrait simultanément à une obligation montante dans le champ des conditions du travail de *«veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi»* [22] . Le processus qu'on vient d'esquisser n'offre-t-il pas une compréhension renouvelée des liens susceptibles d'unir conditions de *travail* et *conditions du travail,* et une voie d'accès possible à l'exercice conjoint des responsabilités de l'employeur dans ces deux sphères? Il resterait alors à l'équiper.

1 Hors les cas évidemment où cette compensation est programmée, en droit de la durée du travail notamment, comme dans le cas du travail de nuit aux termes de l'art. L 3122-39 et suiv. c. Trav.

2 *Last but not least,* l'entrée des entreprises dans l'ère de la «restructuration permanente» – depuis les transactions visant a priori les seuls actifs et la structure du capital jusqu'aux transformations continues relatives à l'organisation interne –, constitue à l'évidence un facteur d'instabilité de la relation d'emploi. Les conséquences de cette forme de management sur la santé des travailleurs – y compris celle des «rescapés» – ont été documentées récemment par le rapport HIRES – *Health in Restructuring* (Kieselbach, 2009).

3 «*Il est interdit de recourir à un salarié titulaire d'un contrat de travail à durée déterminée ou à un salarié temporaire pour l'exécution de travaux particulièrement dangereux figurant sur une liste établie par voie réglementaire*» (Art. L. 4154-1 c. Trav.). *Cf.* également l'art. L.1251-10 c. Trav., et la référence à l'art. D. 4154-1 c. Trav., comportant une liste de 27 agents dangereux, dans une récente décision de la Cour de cassation, Chambre sociale, 23 octobre 2013, n° 12-20.760.

4 Prendre soin de sa santé et de sa sécurité comme de celles des autres, est une obligation qui incombe au travailleur aussi bien, aux termes notamment de l'art. L. 4122-1 c. Trav. Mais cette responsabilité est en relation avec les capacités qu'il a pu développer à travers «*sa formation et selon ses possibilités*». Les savoir-faire de prudence peuvent évidemment loger derrière cette expression. Voir encore, et par exemple, la «*prévention individuelle*» visée par le décret n° 2012-136 du 30 janvier 2012 relatif à la fiche individuelle d'exposition.

5 Art. L. 4131-1 et suiv. c. Trav.

6 Si l'article 13 de l'ANI du 19 juin 2013 et son annexe, mais aussi l'article 14, lient explicitement conditions de travail et conditions d'emploi, les champs mentionnés à l'article 33 dans la loi de transposition du 5 mars 2014 n'ont pas la même richesse de contenu: ils renvoient à titre principal aux seules conditions d'emploi. A l'instar d'Hervé Lanouzière, on peut se demander si l'ANI – qui perdure à travers la loi – marquera un tournant décisif ou ne sera qu'un coup pour rien (Lanouzière, 2013).

7 L'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA). Concernant les ratés du dispositif d'indemnisation spécifique des victimes de l'amiante, qui illustrent plus largement les difficultés à organiser des prises en charge collectives, voir le Rapport public annuel de la Cour des comptes de février 2014 (Tome II; Chap. 7).

8 Voir notamment les « *stratégies désespérées de carrière* » et l'usage du statut de silicosé comme accélérateur d'ancienneté (Devinck & alii, 2007 a/b).

9 La résistible mise en œuvre du Compte pénibilité issu de la loi du 20 janvier 2014 ravive ces possibilités de jeu – avec les contradictions qui en découlent –, entre incitations ciblant les comportements internes de prévention, logique de compensation dans le cadre du contrat de travail, telle que certains secteurs l'instituent, et logique assurantielle d'externalisation sur les régimes cotisés (sans compter évidemment les problèmes classiques d'objectivation et de traçabilité des pénibilités, au sens de l'article D. 4121-5 c. Trav., inhérents au dispositif).

10 Cass. Soc., 28 avril 2002 (six arrêts et les conclusions de M. Benmakhlouf, premier avocat général) *in* Dossier documentaire du Séminaire de la Cour de cassation « *Cultures judiciaires comparées* » du 10 février 2004.

11 Cass. soc., 29 juin 2005 : RJS 10/2005, n° 945.

12 L'état de la jurisprudence ne confère pas encore aux IRP le pouvoir de faire cesser le travail (Soc., 15 mai 1991, pourvoi n° 88-42.744).

13 Tirer le fil *a posteriori* des pathologies (Gollac *& alii,* 2006) ou des accidents du travail (Debas-Letourneux *& alii,* 2001), par exemple, permet de repérer ces mécanismes d'enfouissement, mais aussi de recenser les conditions de visibilité et les aléas liés au processus de déclaration-reconnaissance-indemnisation.

14 « *La mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments* (…) *nécessaires* (…) *à l'appréciation de la situation de l'entreprise* » (art. L. 2325-36) ; « (…) *l'expert-comptable a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes* (…) » (art. L2325-37).

15 Cass. Soc. 27 nov. 2001 Société Benoist Girard (Couturier, 2002).

16 CA Lyon, 21 février 2014, n° 12/06988.

17 « *L'accord en question est accord (entre) les activités [d'après leurs conséquences], non acceptation du même groupe de propositions* » « *Une proposition ne gagne aucune validité du fait du nombre de gens qui la partagent* » (Dewey, 2006 : 490-491, note 4 ; Zask, 2011).

18 Quand on emploie l'expression « *organisation du travail* », c'est le plus souvent une façon de parler : le lien de cette organisation à un sujet organisateur a en réalité disparu, mais sans que les auteurs n'en tirent de conséquences. Bref, pour reprendre l'observation formulée naguère par Xavier Baron, « *cherche organisation du travail désespérément* » (Baron, 2012). Ce plan d'organisation perdant de sa consistance propre peut, en revanche, être directement « *traversé* » par des gestions établies très à distance du travail. De ce point de vue, il est absolument nécessaire de documenter l'effet des comptabilités de gestion (Brosnan, 2005), par exemple, ou de l'informatisation du contrôle de l'activité qui en constitue souvent le prolongement (Algava *& alii,* 2014), sur l'intensification du travail, comme sur l'ensemble des conditions de travail.

19 Pour prendre un exemple canonique, on sait que l'étalonnage en temps des tâches – typique de l'OST – ne fera pas simplement entrer le temps dans la panoplie de l'industriel, elle facilitera simultanément l'identification et la conversion de l'objet « *temps* » en levier pour l'émancipation des travailleurs, en l'offrant comme moyen de borner la subordination (Duclos, 2003). Sennett (2006) emploiera l'expression de « *don du temps organisé* » pour dénoter les vertus paradoxales de l'OST, simultanément source d'aliénation et abcès de fixation permettant le déploiement des ruses de métier comme des luttes d'émancipation.

20 Le « sujet entrepreneurial » – nouvelle image du moi idéalisé dans l'entreprise conçue comme nœud de contrats –, le dispute en réalité aux processus concrets de mobilisation de la main-d'œuvre autour des techniques d'individuation « sans sujet ».

21 Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, Art. 5 al. 1.

22 Aux termes de l'article L. 6321-1 c. Trav. (*Cf.* Cass. Soc., 23 octobre 2007, n° 06-40.950).

Bibliographie

Amira, S. et Ast, D. (2014), « Des risques professionnels contrastés selon les métiers – enquête SUMER 2010 », *Dares Analyses,* mai, n° 39.

Algava, E. et Amira, S. (2011), « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses,* février, n° 11.

Algava, E., Davie, E., Loquet, J. et Vinck, L. (2014), « Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses,* Juillet, n° 49.

Baron, X. (2012), *La performance collective,* Paris, Éditions Liaisons.

Beque, M. (2014), « Les risques psychosociaux au travail : un panorama d'après l'enquête Santé et itinéraire professionnel 2010 », *Dares Analyses,* avril, n° 31.

Benach, J., Gimeno, D. et Benavides, F. G. (2002), *Types of Employment and Health in the European Union,* Dublin, Eurofound.

Baudelot, C. et Gollac, M. (1993), « Salaires et conditions de travail », *Économie et Statistique,* n° 265, p. 65-84.

Bouffartigue, P. (2012), « Mesurer les risques psychosociaux », Communication aux XIIIe journées internationales de sociologie du travail, Bruxelles, 25 au 25 janvier.

Brosnan, P. (2005), « La comptabilité de gestion : une technologie invisible de pouvoir », *Travail et emploi,* n° 103, Juillet-septembre, p. 7-20.

Clot, Y. (2010 a), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux,* Paris, La Découverte.

Clot, Y. (2010 b), « Le travail souffre, c'est lui qu'il faut soigner », Métis – *Correspondances Européennes du Travail,* septembre.

Coutrot, T. et Rouxel, C. (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière », *Dares Analyses*, n° 20.

Couturier, G. (2002), « L'expert comptable du comité d'entreprise : accès aux informations dans un groupe transnational », *Droit social*, n° 2, février, p. 164-167.

Debas-Letourneux, V. et Thébaud-Mony, A. (2001), « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », *Travail et Emploi*, n° 88, octobre, p. 25-42.

De Fornel, M. et Quéré, L. (1999), « La logique des situations : nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales », *Raisons pratiques*, n° 10, Paris, Éditions EHESS.

Dejours, C. (1992), « Le concept de travail », Colloque du PIRTTEM « Travail : recherche et prospective », Lyon, 30 novembre-2 décembre.

Déplaude, M. O. (2003), « Codifier les maladies professionnelles : les usages conflictuels de l'expertise médicale », *Revue Française de Science politique*, Volume 53, n° 5, Octobre, p. 707-735.

Devinck, J.-C. et Rosental, P.-A. (2007 a), « Statistique et mort industrielle. La fabrication du nombre de victimes de la silicose dans les houillères en France de 1946 à nos jours », *Vingtième Siècle*, 2007/3 N° 95, p. 75-91.

Devinck, J.-C. et Rosental, P.-A. (2007 b), « Histoire d'une maladie professionnelle exemplaire : la silicose en France au XXe siècle », *Lettre de la MiRe*, DREES, n° 14, septembre.

Dewey, J. (2006), Logique. *La théorie de l'enquête*, Paris, PUF (1938).

Duclos, L., Foot, R. et Uzan, O. (1998), « Une économie de la coordination : les ressources de la corporation », Document d'études, NT-9807RF, LATTS École des Ponts-ParisTech, juin.

Duclos, L. (2003), « La statistique des emplois du temps et la question du rythme », *Revue Projet*, n° 273, p. 73-81.

Ehrenberg, A. (2014), « Santé mentale : l'autonomie est-elle un malheur collectif ? », *Esprit*, février, p. 99-108.

Gollac, M. et Volkoff, S. (2006) « La santé au travail et ses masques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3/2006, n° 163, p. 4-17.

Gollac, M., (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise SRPST, ministère du Travail, de l'emploi et de la santé, avril.

Gollac, M. et Volkoff, S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte « Repères ».

Goudswaard, A. et Andries, F. (2002), *Employment Status and working Conditions*, Dublin, Eurofound.

Kieselbach, Th., (2009), *Health in Restructuring*, München u. Mering, Rainer Hampp Verlag.

Klein, T. et Long, K. (2013), « Conditions de travail, organisation du travail et usages des TIC selon les métiers : Une exploitation de l'enquête Conditions de travail », *Document de travail*, n° 2013-03, Centre d'analyse stratégique, février.

Lanouzière, H. (2013), « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail », *Semaine sociale Lamy*, septembre, n° 1597, p. 4-9.

Laroche, H. et Steyer, V. (2012), « L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et crises », *Les cahiers de la sécurité industrielle*, FonCSI Ed., n° 06, février.

Latour, B. (2006), « Prenons garde au principe de précaution », *Chronique d'un amateur de science*, Paris, Presses des Mines, p. 107-109.

Lhernould, J.-P. et Pécaut-Rivolier, L., (2013) « La croissance mal maîtrisée des missions du CHSCT », *Bulletin d'information de la Cour de Cassation*, n° 787, septembre, p. 38-51.

Mias, A. (2010), *Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?* Paris Ellipses.

Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Rouxel, C. (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Synthèses Dares*, n° 28.2, Juillet.

Rouxel, C. , Virely, B. (2012), « Les transformations des parcours d'emploi et de travail au fil des générations », Insee, Emploi et salaires - *Insee Références*.

Sennett, R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.

Thévenot, N. et Valentin, J. (2003), « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique », Communication au Forum de la régulation, Paris, 9-10 octobre 2003.

Van Wassenhove, W. (2014), « Les obstacles à la gestion des risques psycho-sociaux : quatre pistes d'analyse », Gérer et Comprendre, mars, n° 115, p. 30-40.

Weick, K. E. (1977), « Enactment Processes in Organization », in Staw, B. M. & Salancik, G. (Eds), *New Direction in Organizational Behavior*, Chicago, St Clair Press, p. 267-300.

Zask, J. (2008), « Situation ou contexte ? Une lecture de Dewey », *Revue internationale de philosophie*, n° 245, p. 313-328.

Zask, J. (2011), *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Le bord de l'eau.



INTERVENIR EN SITUATION DE RPS

Les dilemmes du sociologue praticien

Anne-Claude Hinault
Sociologue intervenante et formatrice/Maître de conférences associée au CELSA
ac.hinault@gmail.com

Grégory Lévis
Sociologue consultant/co-fondateur du cabinet Diagnose-tic
greg.levis@gmail.com

L'intervention en matière de RPS en entreprise fait l'objet de demandes croissantes ; elle constitue un marché sur lequel se positionnent des professionnels aux profils variés, qui adossent leurs pratiques à des théories et référentiels puisés dans des disciplines plurielles. Cet article s'attache à dégager la spécificité d'une pratique intervenante adossée à la sociologie et à rendre compte des grands dilemmes auxquels le sociologue praticien s'affronte dans ces situations de RPS et qu'il doit trancher pour donner consistance à sa pratique.

Les demandes d'intervention en matière de RPS, qu'elles émanent de la direction ou des représentants du personnel (en particulier dans le cadre des CHSCT) font bien souvent l'objet de controverses et de suspicions croisées. Les directions ont tendance à interpréter les demandes des représentants du personnel comme des formes d'instrumentalisation masquant des résistances au changement ou des tentatives de contestation de la politique d'organisation du travail. Inversement, les représentants du personnel soupçonnent les dirigeants d'un déni du degré « réel » de souffrance des individus et des conséquences psychosociales de leurs décisions en matière d'organisation du travail.

Dès lors, ces demandes d'intervention contiennent, de manière plus ou moins explicite, une recherche d'objectivation « scientifique » du mal-être au travail et d'imputation des responsabilités de la situation. Cette demande de « preuve » produit, de manière dominante mais non univoque, des approches quantitatives dont la visée est d'évaluer les états psychologiques des salariés (Bouffartigue, 2012) et de les situer sur des échelles afin de montrer soit que la situation est « bien pire ailleurs », soit que la gravité de la situation est désormais « indiscutable ». Les limites de ces approches sont aujourd'hui clairement identifiées : en découle trop souvent un « nouvel hygiénisme » (Clot, 2008), focalisé sur un traitement individualisé des symptômes par un renforcement des capacités de résistance individuelle au stress. Un certain consensus semble actuellement se dégager sur l'idée qu'il faudrait, au contraire, prendre soin *en premier lieu* du travail et de son organisation. La question reste cependant entière de savoir à partir de quels savoirs, pratiques, dispositifs opérationnels et postures d'intervention cette orientation peut prendre consistance.

MOTS-CLÉS
Intervention, analyse de la demande, mal-être, acteurs, innovation

Nous voudrions montrer ici que la sociologie constitue une ressource distinctive pour répondre à ces questions. En tant que discipline académique, la sociologie propose en effet un équipement théorique pour relier des symptômes individuels à des dimensions organisationnelles, relationnelles et culturelles de la vie en organisation. En tant que discipline intervenante, elle dispose également d'un corpus méthodologique indispensable pour penser la question de l'action, de la relation avec le système social analysé et de la posture de l'intervenant (Uhalde, dir, 2001). Il ne s'agit pas tant ici d'apporter des réponses définitives, que de mettre en lumière les dilemmes pratiques et éthiques qui traversent la pratique d'intervention en contexte de RPS et auxquels tout intervenant devra apporter des réponses consistantes pour lui-même et pour ses interlocuteurs. Le premier relève de la relation au commanditaire et à sa demande : comment déplacer sa demande initiale, souvent instrumentale (prouver, objectiver un mal-être, dénoncer une situation), pour l'amener à entrer dans une démarche de compréhension sociologique ? Comment justifier une démarche d'analyse collective quand les plaintes et symptômes se formulent individuellement ? Comment construire la légitimité d'une telle démarche et instaurer une relation de confiance avec toutes les parties dans un système social sous tension, conflictuel ? Le second dilemme relève de l'ingénierie d'un dispositif adapté à la problématique des RPS. Comment faire valoir l'utilité de la sociologie, inscrite dans le temps long de la production d'une compréhension scientifique, dans une situation critique où il y a urgence à faire baisser la pression ? Le temps long de la production d'un diagnostic ne condamne-t-il pas le sociologue à intervenir « en complément de disciplines d'intervention à vertus plus immédiates, vouées au soulagement du groupe ou des individus » (Pauly, Viers, 2007) ? Une troisième série de questions est relative à la conception même du diagnostic et à sa restitution : sur quelles dimensions le diagnostic en contexte de RPS doit-il porter ? Que faut-il en restituer pour (re) mobiliser les acteurs ? Comment déplacer leur regard sur ce qui fait problème et susciter leur engagement dans l'action ?

LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Nous avons pris le parti de rendre compte des dilemmes qui nous paraissent propres à l'intervention en contexte de RPS à partir du récit d'une intervention au sein d'un organisme de formation professionnelle en pleine réorganisation. Découpé en territoires géographiques et piloté par un siège national, cet organisme de formation professionnelle se trouve aujourd'hui engagé dans un processus de réorganisation imposé par sa maison mère et orchestré opérationnellement par le comité de direction de l'organisme. L'objectif affiché étant de transformer cette entité historiquement « indépendante » en une direction de la formation intégrée au sein de l'institution mère. Cette réorganisation se traduit notamment par un redécoupage des territoires géographiques, ainsi qu'une redéfinition des périmètres et contenus des différents métiers. Elle interroge enfin le projet fondateur de l'organisme, celui d'une formation professionnelle irriguée par les valeurs de l'éducation populaire et porté par des professionnels militants.

Une instance représentative du personnel de l'organisme nous sollicite pour réaliser une étude dans le cadre d'une « expertise libre » afin de *« montrer à la direction le mal-être réel des collaborateurs*[1] ». Le dialogue social nous est décrit comme *« dégradé »*, la direction ne semblant pas vouloir - selon les représentants du personnel - *« entendre et considérer »* les plaintes des salariés dans cette réorganisation *« imposée »*. Cette expertise fait suite à différentes tensions entre le personnel et la direction, qui prennent en particulier localement la forme de droits d'alerte, droits de retrait voire menaces de grève.

LES PROBLÉMATIQUES DE L'INTERVENTION EN SITUATION DE RPS

La construction d'un commanditaire « élargi »

Le premier problème opératoire rencontré lors d'une intervention de ce type est le «périmètre» du commanditaire de l'étude. Dans un contexte tendu où la conflictualité entre direction et représentants du personnel est fortement marquée, où les procédures juridiques (droits de retrait, droits d'alerte, préavis de grève, etc.) se multiplient, l'expertise commandée par l'une des parties peut être vue comme une «arme de plus» qui serait «dégainée» contre l'autre partie. Le risque, du point de vue du système social, est de voir l'énergie collective dépensée non pas à résoudre le problème, mais d'une part, à monter un «dossier à charge» contre la direction, et d'autre part, à désamorcer voire décrédibiliser le travail d'expertise (par une contre-expertise, un recours juridique, la recherche de défauts méthodologiques, diverses entraves à la conduite de l'étude, etc.). Le risque majeur est de faire de l'expertise «un rapport de plus qui finira dans un tiroir» et qui ne servira au final qu'à alimenter davantage une situation déjà conflictuelle.

Tout l'enjeu nous semble ici de réussir à passer d'une commande d'expertise «froide» et «technique» au service de l'une ou l'autre partie, à une démarche d'intervention, de médiation entre les parties prenantes. Cette posture n'est pas qu'un parti pris affiché; elle procède de négociations multiples avec les différents protagonistes pour en fonder la légitimité et instaurer une relation de confiance avec les IRP comme avec la direction. Ainsi, nous avons dû convaincre notre commanditaire initial de renoncer à chercher une expertise surplombante qui viendrait dire LA vérité implacable sur la situation et mettre en défaut le comité de direction. Nous avons également fait valoir l'intérêt et l'utilité d'entrer dans une démarche de compréhension et de mise en débat de celle-ci pour ouvrir des horizons d'action qui ne se bornent pas uniquement à une escalade de recours juridiques. Enfin, nous avons dû rassurer la direction sur la démarche, la méthodologie, les finalités et la déontologie du sociologue, afin de créer un cadre propice à une exploration de qualité du système social. Nous avons pour cela organisé une réunion préalable à l'étude avec les protagonistes, créant dès le départ un terrain «neutre» dans lequel les règles du jeu sont clairement indiquées et partagées, nous engageant notamment à restituer le même contenu à l'une et l'autre partie, pour ensuite confronter – en notre présence comme «médiateur» – les points de vue de chaque partie sur l'analyse qui serait formulée.

S'est ainsi constitué un «commanditaire élargi», dont les membres – à défaut de partager le point de départ de l'expertise – ont trouvé un accord a minima sur la démarche de l'étude, ses objectifs (non pas juger l'action de la direction ou rechercher des responsabilités mais, au contraire, avec l'aide d'un tiers, prendre du recul pour retrouver l'intelligibilité d'un contexte qui ne fait plus sens), et son périmètre.

Ingénierie et animation d'un dispositif d'exploration

Le second problème opératoire relève de l'ingénierie du dispositif d'intervention dans un contexte où deux temporalités s'entrechoquent. D'une part, un temps «long», celui du diagnostic, qui nécessite de prendre le temps du recueil de matériau et de la production d'une analyse approfondie. D'autre part, un temps «court», celui de l'urgence de la situation, qui tient tout autant à un cadre juridique particulier (par exemple, une expertise qui doit réglementairement être rendue dans une période précise) qu'à la nature même du sujet exploré – le mal-être au travail, qui met en péril la santé physique et mentale des personnes concernées. Il y a donc nécessité à la fois d'agir dans l'urgence et de guider le système social sur un temps plus long en dépassant le symptôme au profit de la recherche des racines profondes du trouble psychosocial.

Pour lever ce paradoxe, notre démarche d'intervention a reposé sur un dispositif à « double détente », associant entretiens collectifs et entretiens individuels, sur la base du volontariat, à tous les niveaux hiérarchiques, sur tous les territoires géographiques et dans tous les métiers.

Les entretiens collectifs permettent rapidement de faire diminuer la « pression » dans le système, tout en instaurant – temporairement – une forme renouvelée de soutien social. Les individus peuvent exprimer en « sécurité » leur vécu, le confronter aux autres et prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls à éprouver un malaise, dans des situations où la culpabilisation personnelle et l'intériorisation des conflits deviennent la norme. Les salariés découvrent également que les perceptions et vécus de la situation peuvent être très variés d'une personne, d'un service, d'un métier à l'autre. Ceci n'est bien entendu possible que dans un climat de bienveillance, de respect mutuel qu'il nous a fallu instaurer et maintenir – la posture « d'équidistance politique » (Uhalde, 2001) du sociologue vis-à-vis des différentes parties étant là encore d'une grande utilité pour aider à libérer la parole. L'exploration de toutes les facettes des situations de travail nous a permis de déplacer collectivement le regard vers d'autres perspectives : ce qui fait (ou non) sens dans le travail, les formes de coopération, le soutien social entre collègues, les facettes variées de reconnaissance, le rapport de chacun à la réorganisation en cours… Ce procédé amène les individus à reparler du travail et de l'activité et à prendre conscience de leur capacité collective à débattre et identifier des propositions concrètes d'action sur leur situation locale. Ils retrouvent un « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) le temps de l'entretien, et parfois au-delà : à la suite des entretiens collectifs, des initiatives ont émergé localement pour poursuivre les échanges entre collègues, là où antérieurement le débat n'était plus possible.

Les entretiens individuels nous ont ensuite conduits à approfondir les hypothèses issues des entretiens collectifs. En ouvrant un espace différent d'expression, confidentiel et sécurisé, où la parole n'est plus sous la « surveillance » collective des pairs, nous avons pu engranger de nouveaux matériaux et libérer la parole d'acteurs marginaux ou dominés dans le système.

L'association dans notre méthode d'intervention de ces deux types d'entretiens nous a permis de construire sur ce terrain « un espace d'écoute neutre où les individus (peuvent) échapper à la parole risquée de leurs rapports ordinaires aux autres » (Uhalde, 2001, p. 415), en dépassant le seul recueil de la plainte pour explorer des variables d'analyse nécessaires à la production d'un diagnostic sociologique.

Deux orientations spécifiques du diagnostic sociologique en contexte de RPS

Trait distinctif et élément pivot de l'intervention sociologique (Uhalde, 2001), le diagnostic sociologique en contexte de RPS trouve sa plus-value dans la production d'une compréhension renouvelée de deux grandes questions : l'élucidation de la plainte ; les processus de dérégulation du système social…

L'élucidation du sens de la plainte

Pour servir l'intervention, le diagnostic doit tout d'abord déplacer la focale de « l'objectivation » du mal-être vers une reconstitution du sens des plaintes exprimées et des processus socioculturels qui contribuent à leur mise en forme spécifique (Loriol, 2003). Les plaintes ne sont pas le simple reflet des situations objectives de travail et de leur pénibilité ; elles sont le produit d'un travail collectif de mise en forme qui intègre les enjeux de pouvoir et les normes professionnelles du milieu. Chaque groupe professionnel façonne son propre rapport aux risques liés au changement de contexte de travail, mais également les mécanismes d'évaluation, de « résistance » et de « réaction » face aux incertitudes – souvent d'ailleurs antagonistes entre groupes professionnels (Lévis, 2014). Ainsi se

développe culturellement ce dont il est possible de se plaindre et la manière de se plaindre (ce dont on peut se plaindre ou non, à qui, de quelle manière…), pour renforcer la cohésion du groupe. Par ailleurs, la disqualification répétée des plaintes (Foli, 2009) peut conduire les individus à renoncer à exprimer leur mal-être ou à se plaindre d'une manière qui puisse être jugée conforme par l'institution, mais qui ne reflète pas nécessairement les difficultés réellement rencontrées.

La mise en forme collective des plaintes, dans le cas qui nous intéresse, conduit à une focalisation sur les questions d'emploi et de statut en jeu dans la réorganisation. Les entretiens font ressortir un malaise social polymorphe (stress, fatigue, épuisement, burn-out, arrêts maladie…), qui colonise jusqu'à la vie privée. La plainte est partagée par l'ensemble des métiers et fonctions, jusqu'aux membres du comité de direction. Elle s'exprime aussi dans sa chronicité : les salariés partagent le sentiment d'un malaise social durable, dont l'expression actuelle n'est que la partie éruptive d'une lente détérioration du climat social. Surtout, les salariés partagent le sentiment que cette plainte est inaudible, disqualifiée sur toutes les scènes où elle tente de s'exprimer, générant une culpabilité à se plaindre et une intériorisation des conflits. Cette disqualification conduit à une focalisation sur le seul registre légitime de plainte dans la culture de cette organisation paritaire : les questions d'emploi, notamment celles de l'accès à l'emploi stable pour les salariés en CDD, menacé dans le cadre de la réorganisation. Dès lors, salariés comme représentants du personnel calibrent l'expression de leur plainte sur ce registre, colonisant l'espace des revendications adressées à la direction à propos de la réorganisation. Ils renforcent ce faisant un pilotage du changement technocratique, en ce sens que la direction est déjà largement envahie et préoccupée par des problèmes gestionnaires, au détriment d'une réflexion sur les métiers. La plainte telle qu'elle s'exprime à l'occasion de cette réorganisation masque ainsi, paradoxalement, les dimensions réellement problématiques du fonctionnement collectif et contribue à entretenir l'incapacité à les traiter. Elle occulte la variété et l'hétérogénéité des incertitudes vécues d'un métier, d'un territoire et d'un niveau hiérarchique à l'autre.

Le diagnostic différentiel du système social

La seconde spécificité du diagnostic en situation de RPS renvoie au contexte de changement dans lequel il se déroule. La corrélation entre le malaise collectif et l'existence d'un processus de transformation invite à réaliser un « diagnostic différentiel », c'est-à-dire à reconstituer les modalités de régulation du système social antérieures au changement, pour mieux saisir les processus de dérégulation à l'œuvre dans le présent (Uhalde, 2005). Ces travaux invitent en effet à considérer les RPS observés comme révélateurs des régulations mais aussi des fragilités, des contradictions, des failles du fonctionnement antérieur (M. Uhalde, 2005), qui participent de l'incapacité à résoudre les problèmes actuels.

Dans le cas qui nous intéresse, le diagnostic dévoile en particulier un fonctionnement antérieur relativement cloisonné. Chaque territoire fonctionne de manière quasiment autonome par rapport aux autres et ménage son autonomie locale face aux tentatives d'harmonisation du niveau national. Bien que le terme de « collectif » soit très couramment employé, on constate en réalité une vraie difficulté à faire exister des espaces de confrontation, de discussion, d'élaboration collective des pratiques, à tous les niveaux. Les formateurs et experts de formation ont tendance à travailler seuls sur « leurs » stages ou « leurs » stagiaires, tirant parti de l'autonomie qui leur est concédée par l'organisation. Mais cette indépendance dans le travail relève aussi, derrière un consensus affiché sur les valeurs et finalités du métier (émancipation des stagiaires, développement de leur esprit critique, promotion sociale par la formation…), des désaccords profonds sur les pratiques et manières de

former, opposant des «clans», des «écoles», des «courants» qui se disqualifient mutuellement. De fait, ne pas échanger avec ses pairs est devenu aussi une manière de se protéger des stigmatisations croisées, des jugements à l'emporte-pièce sur sa pratique. Pourtant, cet isolement est aussi source de fragilisation pour nombre de formateurs; plusieurs d'entre eux évoquent ainsi une certaine angoisse à devoir incarner l'institution à soi tout seul et un manque de soutien et de repères collectifs dans les difficultés inhérentes au face-à-face pédagogique. Plus ils se sentent insécurisés dans leur pratique professionnelle, plus la crainte d'être jugé, de se voir renvoyer par leurs pairs qu'ils ne sont pas «à la hauteur», entrave leur capacité à confronter leurs pratiques pour élaborer des repères partagés, vidant les espaces transversaux de leur substance. Historiquement, c'est donc par l'évitement que s'est régulée la conflictualité latente entre pairs d'une part, entre national et local, d'autre part. La réorganisation, en introduisant des incertitudes sur l'avenir des métiers et du projet institutionnel, réactive potentiellement les désaccords sur la pratique et les finalités de l'action. Cette prévalence de l'évitement comme modalité de résolution des problèmes et norme de comportement persiste dans le présent, empêchant de débattre des incertitudes liées au changement et donc de les maîtriser collectivement. Elle alimente également les rumeurs relatives à la réorganisation, les stigmatisations croisées et les représentations fantasmatiques de part et d'autre (les «traîtres» de la direction, les professionnels «résistants au changement»…).

La restitution du diagnostic en RPS : entre médiation et restauration d'un espace de confrontation

La restitution ne peut se contenter d'orchestrer un «retour de la parole donnée» aux interviewés, ni même se suffire de formuler des préconisations sur ce qui devrait être fait pour résoudre les problèmes. Elle est une séquence à part entière de l'intervention (Uhalde, 1999), au cours de laquelle deux processus peuvent être activés. L'appropriation cognitive du diagnostic et sa mise en débat constituent d'abord une opportunité de déplacer la manière dont les acteurs se représentent la situation qu'ils vivent et donc d'identifier, individuellement et collectivement, des alternatives possibles. La restitution est aussi une séquence d'expérimentation de la possibilité d'entrer à nouveaux frais en discussion autour des problèmes communs, pour peu que l'intervenant aménage les conditions de cette confrontation. Le problème pratique est donc de concevoir des modalités de restitution qui fassent du diagnostic «un objet partagé, qui agira comme support de débats et d'interactions nouvelles entre acteurs, là où justement la crise de régulation justifiant l'intervention a dispersé toutes les voies d'une communication productive entre eux» (Uhalde, 2001, p. 364)

Concernant notre «commanditaire élargi», le climat était tel que nous avons dû effectuer la même restitution aux partenaires sociaux et à la direction en deux sessions distinctes. Ces moments ont été des occasions privilégiées de bousculer des représentations et des certitudes, de part et d'autre. L'approche sociologique, en proposant différents éclairages du système social, invite les acteurs à accéder à une compréhension nouvelle de la situation, que chacun porte en soi, sans réellement pouvoir la formaliser *(«je me suis tout à fait reconnu, vous avez mis des mots sur les maux que je vivais mais que je n'arrivais pas à m'expliquer»).* Nous avons fait le choix, dans la conception des restitutions, de mettre l'accent sur trois grands objectifs. Il nous a semblé primordial de dégager les acteurs de la construction collective de la plainte sur le seul registre de l'emploi, en insistant sur la variété des motifs de plainte et la nécessité de reconnaître la pluralité et l'hétérogénéité des incertitudes vécues dans la réorganisation. Sans minimiser la part des tensions et clivages qui affectent le comité de direction comme dimension problématique de la situation, nous avons aussi insisté sur le caractère systémique d'une crise qui n'est pas seulement la conséquence de choix stratégiques de quelques-

uns, mais relève plus profondément d'une construction sociale à laquelle chacun participe. Nous avons enfin remis en perspective ce vécu collectif singulier dans un contexte contemporain plus large, celui du «déclin du programme institutionnel» (Dubet, 2003) qui affecte les organisations et les professionnels du travail sur Autrui, dont les formateurs. Ainsi, la situation n'est plus «unique» et sans issue, elle est le produit de logiques d'action, de (dé) régulations, dont il est possible de rendre compte pour reprendre prise sur la question du devenir des métiers et du projet de cette institution.

Ce premier temps de restitution, protégé de l'altérité et de la conflictualité, a été un préalable nécessaire à une seconde rencontre, conjointe à la direction et aux partenaires sociaux. Il s'agissait cette fois de restaurer les capacités de dialogue et de confrontation entre ces acteurs, sur la base d'un diagnostic dont chacun avait connaissance. À l'issue de ce débat, un consensus a émergé sur la nécessité de trouver des voies de sortie de crise en permettant à l'ensemble des salariés de partager le diagnostic. La direction nous a alors officiellement mandatés pour animer différentes restitutions locales.

Ce retour a constitué une nouvelle épreuve de légitimation auprès des salariés, remettant en jeu la confiance qui nous était accordée et nécessaire pour occuper une place de médiation dans le système social. Le financement par la direction de ces restitutions pouvait en effet laisser planer le soupçon d'une dépendance économique de notre part à son égard et donc d'une altération de notre capacité critique. Au cours de ces restitutions, les salariés ont validé l'existence d'un «vécu collectif de crise» (Uhalde, 2005): existence de boucs émissaires, repli sur le rôle, désordres psychologiques, incapacité à se projeter dans des fonctionnements alternatifs… Ils ont également confirmé que la réorganisation masquait des problèmes antérieurs de fonctionnement, notamment leur difficulté à débattre de leurs pratiques à la maille des métiers. Ils se sont saisi de cette occasion pour exprimer leurs désaccords, confronter leurs points de vue sur les formes de régulation antérieures au changement et sur les voies possibles d'une sortie de crise, confirmant tout autant la difficulté que la puissante aspiration collective à sortir de l'évitement généralisé et de la conflictualité.

Les restitutions ont ainsi fait surgir une demande forte de sortie de crise, sous la forme d'une double interpellation: interpellation du comité de direction dans sa responsabilité à engager un dispositif d'accompagnement; interpellation des intervenants sur le registre d'une nécessaire médiation, dans un contexte de méfiance mutuelle entre la base et le sommet mais aussi entre collègues.

CONCLUSION

Cette relecture d'une intervention récente démontre que la sociologie peut constituer une ressource distinctive pour comprendre les situations de RPS, les problématiser et y intervenir. En mettant l'accent sur les régulations sociales et culturelles, sur les formes de coopération, sur les processus de dérégulation, elle déplace la focale du registre individuel et psychologique aux dimensions collectives et organisationnelles. Pour que cette compréhension sociologique soit agissante, encore faut-il que le sociologue soit en mesure de bâtir une relation de confiance avec les acteurs, de construire sa légitimité et de se doter d'outils adaptés à la situation. Pour cela, il doit d'abord clarifier sa posture, dans des contextes de tensions tels que les acteurs cherchent nécessairement à l'instrumentaliser et questionnent légitimement son indépendance intellectuelle et économique. Il nous a semblé nécessaire de résister à la tentation de l'expertise, au sens d'un savoir produit en extériorité des acteurs, mis «au service» du commanditaire dans son combat contre la direction. Notre avons préféré nous positionner comme tiers médiateur, «venant entre» les acteurs pour restaurer des capacités de compréhension, de dialogue, de débat, au service de

l'invention collective de solutions aux problèmes vécus. Nous avons rendu compte des négociations qui émaillent la construction de cette posture et des épreuves par lesquelles, tout au long de l'intervention, les différents acteurs ont évalué notre «équidistance politique» pour renouveler la confiance qu'ils nous avaient accordée. L'intervenant est également interpellé sur sa capacité à concilier deux temporalités distinctes, celle de la réponse en urgence à des situations individuelles de souffrance et celle du temps long de la réponse sociologique par la production d'un diagnostic. Le dispositif ad hoc que nous avons conçu interroge finalement la partition entre disciplines sur cette question. Il atteste qu'il est possible, dans le même mouvement, de juguler les épisodes critiques en ouvrant des espaces d'expression des malaises, d'échanges entre pairs, de reconnaissance et de soutien social, de prise de distance individuelle et collective, et de préparer une intervention plus profonde par la production d'une compréhension systémique de la situation qui sera mise en débat pour déplacer les acteurs et restaurer leurs capacités à traiter collectivement des problèmes qui se posent à eux.

Paradoxalement, alors que la réorganisation était pointée au départ comme le principal facteur de RPS chez les salariés, et à ce titre largement rejetée, elle est perçue à présent comme une opportunité pour renouer avec la dynamique d'innovation qui a irrigué la genèse de l'organisme et la socialisation de ses membres. Les débats qui ont eu lieu lors des restitutions ont amené les acteurs à s'accorder sur deux points: l'utilité, sous réserve d'une médiation, de remettre en débat leur métier, ses pratiques et finalités, au regard du déclin du programme institutionnel et comme point d'appui à une contribution sur l'organisation de leur travail; leur aspiration collective à sortir des représentations croisées «stigmatisantes» dans lesquelles ils sont pris. Ne pas entendre cette demande des salariés, c'est risquer l'accentuation des sentiments d'épuisement et de lassitude qui se sont exprimés, et passer à côté d'une formidable opportunité de construire collectivement l'avenir.

1 Les citations en italique dans le texte sont tirées des entretiens menés au cours de cette intervention.

Bibliographie

Bouffartigue P. (2012), «Mesurer les «risques psychosociaux»?», XIIIe journées Internationales de Sociologie du travail, *Mesures et démesures du travail,* Bruxelles 25 au 25 janvier 2012.

Clot Y. (2008), «Vers un nouvel hygiénisme», Postface à la troisième édition, *Le travail sans l'Homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie,* La Découverte.

Dubet F. (2003), *Le déclin de l'institution.* Paris, Seuil.

Foli O. (2009), «Une participation impossible? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation», *Communication et organisation,* n° 36.

Lévis G. (2014), «Culture de la santé et de la sécurité au travail» dans *Dictionnaire des Risques Psychosociaux,* Seuil, p. 161-166.

Loriol M. (2010), «Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail», dans *Regards sur l'actualité,* août-septembre 2010, n° 363, p. 52-63.

Loriol M. (2003), «Donner un sens à la plainte de fatigue au travail», *L'Année sociologique,* vol. 53/2, n° 62, p. 459-485.

Pauly V., Viers J. (2008/1) «L'apport de la sociologie à la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise», *Sociologies Pratiques,* n° 16.

Uhalde M. (1999), «Les mystères de la restitution», *Sociologies Pratiques,* n° 2.

Uhalde M. dir. (2001), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale.* Paris, Desclée de Brouwer, 485 p.

Uhalde M (2005), *Crise sociale et transformation des entreprises.* Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

DISCUTER DU TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER

Un enjeu pour l'intervention sur les RPS [1]

Ludovic Bugand
Chargé de mission, Anact
l.bugand@anact.fr

Anne-Marie Nicot
Chargée de mission, Anact
am.nicot@anact.fr

Au cours des années 2000, le stress et les «risques psychosociaux» au travail sont devenus un enjeu important dans beaucoup de grandes entreprises. La médiatisation des suicides accompagne parfois cette évolution. Cette irruption des RPS dans le débat social marque une inflexion par rapport aux questions portées à l'agenda habituel des partenaires sociaux en termes de prévention des risques professionnels. Pour faire face à cette situation, certaines entreprises ont développé des moyens de prévention paritaires tels les observatoires ou les commissions stress. Des dispositifs de ce type ont le mérite d'institutionnaliser de façon concertée la prise en compte des RPS. Ils portent aussi une attention à des phénomènes encore occultés et trop peu compris dans leurs relations avec les contextes professionnels vécus par les salariés (suicide, *burn out*, etc.). Pour autant, ces dispositifs risquent de laisser dans l'ombre les phénomènes organisationnels sous-jacents qui expliquent *in fine* la survenue des RPS. Ces derniers, le plus souvent, relèvent des conséquences des orientations stratégiques, des moyens de pilotage développés et des choix d'organisation du travail.

Les RPS peuvent alors être compris comme le symptôme d'une organisation qui n'arrive pas à intégrer vraiment le travail dans ses projets de transformation et d'évolution. Les interventions conduites par le réseau Anact-Aract se sont fréquemment confrontées à des contextes de ce type. L'arrimage socio-organisationnel des RPS fait alors l'objet de dénégations diverses de la part des acteurs de l'entreprise. Un traitement individuel est souvent préféré à une réflexion plus globale. La démarche de l'Anact prend le contre-pied de cette position. Dans tous les cas, l'Anact a cherché à faire reposer systématiquement les enjeux de l'intervention sur les façons d'outiller les acteurs (directions, management, organisations syndicales et instances) et d'accompagner ceux-ci dans un processus réflexif sur le travail et son organisation. L'objectif de ces interventions était que les acteurs se saisissent des enjeux portés par le travail, dans ses tensions productives et sociales (santé, engagement), afin de concevoir des plans et des actions de prévention irriguant concrètement

MOTS-CLÉS
Risques psychosociaux, lean, qualité du travail, environnements capacitants

l'activité. Dans la plupart des cas, ces interventions se sont développées dans des contextes de changements organisationnels complexes qui avaient pour effet d'exacerber les tensions entre les directions et les représentants du personnel. Souvent aussi, dans ces situations, le management intermédiaire est littéralement pris en étau entre son implication dans l'activité et sa capacité à conduire localement le changement.

L'objet de cet article consiste à décrire une intervention de ce type dans une grande entreprise. Dans celle-ci, le dialogue social semble figé dans des postures et des rôles convenus. Les salariés font part d'un certain nombre de symptômes de mal-être parfois aigus (débouchant dans le pire des cas sur des tentatives de suicides). Du côté de la direction, ces troubles sont traduits comme révélant une incapacité des salariés à s'adapter aux évolutions requises par un environnement difficile et mouvant. Du côté des organisations syndicales, certaines se contentent de relayer les plaintes des salariés sans savoir ni pouvoir intervenir concrètement pour en éradiquer les causes. Dans tous les cas, le travail et son organisation semblent absents du débat. Il est confié alors à des dispositifs spécialisés (numéros verts, cellules RH et psychologiques) le soin de prendre en charge des salariés dont les difficultés semblent assimilées à des déficiences personnelles.

L'objet de l'intervention et la narration qui en est faite dans cet article se fondent sur un présupposé différent : il convient de dépasser ce cadre d'interprétation et de partir des réalités du travail pour trouver des pistes de transformation susceptibles d'alimenter un équilibre plus fécond entre les exigences productives et les attentes des salariés. Ce type de proposition qui mise résolument sur la capacité de décaler des acteurs ne va pas de soi. Cette démarche nécessite un intense travail de négociation autour de la demande des uns et des autres. L'enjeu est de faire contribuer l'ensemble des acteurs à la co-production d'un nouveau cadre de référence pour réguler les tensions vécues au travail.

D'UNE DEMANDE PLURIELLE À UNE ANALYSE DE LA DEMANDE SUSCEPTIBLE DE DÉCALER/RECALER LES ACTEURS CONCERNÉS

Lorsque l'Anact est contactée pour la première fois (fin 2008) par cette entreprise, c'est par l'intermédiaire de la direction des relations sociales (DRS). C'est dans cette entité que sont instruites les relations avec les instances représentatives du personnel (notamment avec le CHSCT central). La DRS est rattachée à la direction centrale du Groupe. Il n'y a que peu de liaisons entre cette entité qui gère les relations sociales et les sites opérationnels. Un comité Stress, piloté par la DRS, fonctionne depuis huit ans. De nombreuses recommandations sont émises par ce comité. Mais celles-ci n'ont connu aucune mise en œuvre effective dans les établissements opérationnels. Face à la pression des représentants des salariés au CHSCT, le directeur des relations sociales fait appel à l'Anact. Dans cette sollicitation, c'est le caractère équidistant des interventions de l'Agence, plus que ses méthodologies potentiellement innovantes qui semble emporter l'adhésion entre les IRP et la direction. L'objet de l'intervention est formulé ainsi : « Un accompagnement dans le processus de déploiement de la politique de gestion des risques psychosociaux » développé par la DRS. Le principe d'une démarche paritaire est explicitement acquis dans la formulation de cette demande. L'objet de l'intervention reste toutefois fort éloigné du travail.

Quelques semaines plus tard, un protocole de fin de conflit dans trois sites opérationnels est signé entre une direction opérationnelle (DO) et les organisations syndicales des sites concernés. Celui-ci prévoit le recours à l'Anact dans trois centres d'appel à partir d'un cahier des charges précis : analyser

l'ergonomie de la position de travail des conseillers sur un site, observer l'impact des scripts et de la « Client Attitude » dans le fonctionnement des équipes sur un autre, vérifier les modalités d'usages du « discours conseiller » prescrit et les outils d'aide aux conseillers dans le troisième. Cette demande s'exprime sous la forme d'une expertise avec des délais de réalisation brefs. La définition de cette mission ne coïncide pas complètement avec les démarches d'expérimentations et d'outillages des acteurs sociaux portées par l'Anact.

L'enjeu, pour les intervenants, consiste toutefois à ne pas dissocier ces deux demandes. Ils profitent de la simultanéité relative de celles-ci pour provoquer un rendez-vous commun avec les directions opérationnelles et la DRS. Cette proposition ne va pas de soi pour la direction opérationnelle. Celle-ci estime que sa demande doit être traitée de façon séparée. L'autonomie relative dont dispose cette entité opérationnelle justifie aux yeux de ses dirigeants un traitement séparé de la demande. Les intervenants sont amenés à préciser les principes qu'ils entendent suivre dans l'intervention. Premièrement, rechercher une mise en relation systématique entre les symptômes de RPS et les conditions organisationnelles de leur genèse. Deuxièmement, associer l'ensemble des acteurs à la démarche d'intervention (direction, encadrement, salariés et représentants du personnel). Sans cette condition, les acteurs concernés ne progresseraient pas dans leur capacité collective à développer de nouveaux équilibres. De plus, la dissociation entre les deux directions dans l'intervention se doit, autant que possible, d'être limitée. En effet, le partage entre, d'un côté, la direction opérationnelle et, de l'autre, la DRS correspond de fait à une coupure entre les causes et les déterminants organisationnels de la situation et le traitement symptomatique des RPS par des acteurs spécifiques. Enfin, pour aller plus loin, les intervenants proposent de rencontrer les organisations syndicales. Ces différents points sont entendus par la direction, même si la posture dans laquelle elle a organisé sa stratégie de réponse aux difficultés rencontrées s'en trouve bousculée, d'où des réticences exprimées sur le bien-fondé et la faisabilité d'une telle démarche.

Les entretiens avec les organisations syndicales confirment que la dissociation observée entre les entités de l'entreprise représente une source de blocage dans le traitement des RPS. Il existe, parmi ces acteurs, une forte insatisfaction quant à la manière dont les multiples réorganisations du travail sont introduites. De plus, pour ces acteurs, l'absence de liaisons entre les décisions de la DO et de la DRS rend pour partie le dialogue social stérile et sans effet sur les choix d'organisation. Les organisations syndicales n'arrivent pas à peser concrètement sur les modalités opérationnelles de fonctionnement de l'entreprise. La situation se partage alors, entre, d'un côté, l'encadrement technique et opérationnel de la DO qui procède aux choix d'organisations estimées nécessaires, et de l'autre, les services supports de la DRS et de la DRH qui en gèrent les conséquences humaines et sociales. Le dialogue social n'apparaît donc pas suffisamment fructueux et surtout en prise directe avec les réalités organisationnelles induites par les choix de la direction.

Cette situation génère des blocages avec près de 300 expertises diligentées par les CHSCT (à cette époque), la présence de contentieux juridiques et la mise sur pied d'un observatoire indépendant par certaines organisations syndicales, etc. Dans ce contexte tendu, où il reste difficile de débattre du travail, celles-ci privilégient le rapport de force en tentant de médiatiser les situations de souffrance psychique. Cette stratégie présente à leurs yeux l'avantage immédiat de mettre la direction sous pression. Mais en retour, la direction se sent encore moins incitée à développer des mesures concrètes pour résoudre les problèmes pratiques posés par la survenue des RPS.

Pour les intervenants, cette situation « ordinaire » dans le paysage des relations sociales n'est pas des plus confortables. Pour les organisations syndicales, le spectre de la vacuité de la démarche

pèse sur la proposition des intervenants : elles disent craindre que ça ne serve qu'à développer des « plans bidons ». La position de la DO, qui entend distinguer les deux interventions, confirme ce risque à leurs yeux : la direction de l'entreprise ne souhaite par vraiment sortir de ce qu'ils qualifient de « management dissocié », lequel empêche, par exemple, toute mise en œuvre opérationnelle des travaux du comité Stress et par là bloque toute action sur les causes réelles des RPS.

Cette prise de position de la part des OS conforte la stratégie des intervenants pour une intervention unique consolidée auprès de l'ensemble des directions. Plus même, tout l'enjeu de l'intervention consiste justement à pouvoir débloquer cette situation en proposant un cadre d'action qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs et qui soit la base de nouvelles relations et de nouvelles manières de débattre du travail et de son organisation.

Dans la mesure où l'écart observé entre les points de vue n'est pas propice à l'acceptation d'un cadre d'action commun, l'analyse de la demande reste une étape essentielle pour convaincre les acteurs de travailler ensemble. Pour les intervenants, cette situation implique de nombreux allers et retours pour négocier les conditions dans lesquelles l'intervention se déroulera afin de mettre en valeur les atouts d'une méthode concertée qui s'alimente de la « réalité » du travail.

Du côté des OS, un accord est finalement trouvé. La réticence est toujours là : les OS soulignent la multiplication des études et expertises depuis quelques années sans que cette profusion ne débouche sur des résultats tangibles. L'argumentation des intervenants porte alors sur l'objectif de l'intervention : il s'agit moins de se situer sur le registre de la connaissance des symptômes que dans la possibilité de rétablir des espaces de discussion sur le travail de façon à impulser des changements en profondeur.

Pour la direction, la proposition d'une démarche unique, rassemblant les décideurs et les représentants du personnel de la DRS et de la DO, n'est pas acceptée facilement : son issue est incertaine et chacun défend sont territoire. Mais, dans un contexte de pression médiatique croissante et d'une mobilisation forte des OS autour des principes de l'intervention proposée, la démarche est finalement adoptée par la direction de l'entreprise (DRS et DO) après huit mois d'allers-retours.

LA STRATÉGIE ET L'INGÉNIERIE DE L'INTERVENTION

Pour redonner aux acteurs locaux du pouvoir d'agir et de la capacité à délibérer sur leur travail, la démarche proposée accorde une place centrale à l'animation d'espaces de dialogue et de discussion sur les situations réelles de travail. C'est simultanément l'objet et la méthode d'intervention. Ce qui est visé, ce n'est pas seulement l'identification et le traitement de « situations-problème » (P. Douillet, 2013), c'est plus fondamentalement l'appel à expérimenter de nouveaux espaces de décisions et de régulations dans l'entreprise.

Mais pour ce faire, étant donné la taille de l'entreprise et son mode d'organisation, il ne suffit pas de mettre en place des groupes de travail au plus près du « terrain ». La démarche prévoit donc un dispositif comprenant trois étages qui vont de l'opérationnel à la gestion stratégique de l'établissement.

1. des *groupes de travail locaux* dans trois sites opérationnels (les centres d'appel) ;
2. un *groupe de travail transversal*, composé d'une trentaine de personnes choisies de manière à représenter l'ensemble des métiers (conseillers-clients, directeur de la relation client, encadrement et fonction support, etc.), des directions et des organisations syndicales ;

3. *un comité de pilotage paritaire* qui se réunit régulièrement au cours de l'intervention pour valider la démarche, orienter les étapes de travail, recevoir et discuter les résultats des travaux. Ce comité est constitué des directions opérationnelles et de la DRS ainsi que des organisations syndicales de ces deux entités.

Ce dispositif d'intervention tente de mailler les différentes strates organisationnelles de l'entreprise (du conseiller-client à la direction du groupe en passant par l'encadrement et les fonctions supports) de façon à associer l'ensemble des parties prenantes dans les choix organisationnels.

Par ailleurs, la démarche d'intervention s'articule autour de deux grandes phases, de l'analyse des situations réelles de travail à la mise en débat des enjeux du travail :

- Une première phase se déploie dans trois centres d'appel choisis paritairement. Il s'agit, dans les groupes de travail locaux, de mettre en débat de façon approfondie des problématiques spécifiques de travail identifiées par les salariés, (des situations-problème identifiées par les participants). Cinq réunions sont dédiées à l'analyse de ces situations avant restitution des résultats auprès du CHSCT du site. Cette première phase s'étale sur huit mois.
- Une seconde phase de travail vise la rencontre entre les acteurs opérationnels et ceux qui participent à la prescription dans les différentes strates de l'organisation par l'intermédiaire du groupe de travail transversal. À cette fin, les éléments discutés au sein des groupes de travail locaux sont mobilisés et débattus. Pour mener à bien cette phase, il est prévu six séminaires de travail de deux jours étalés sur six mois.

LE LANCEMENT DE L'INTERVENTION DANS LES TROIS SITES OPÉRATIONNELS (LES GROUPES DE TRAVAIL LOCAUX)

Cette phase de la démarche dans les trois sites opérationnels n'a rien d'évident. Les intervenants font face à une certaine résistance des salariés. Pour ces derniers, « c'est du concret qu'on attend ». Ils craignent que la démarche ne s'avère inutile. Il faut argumenter pour leur faire entrevoir la possibilité pour celle-ci de déboucher sur des transformations pratiques de leur situation, même si ce n'est pas dans l'immédiat.

Cet obstacle contourné, les cinq rencontres du groupe de travail local sur chaque site permettent d'aborder des problèmes très concrets mais aussi de se confronter aux points durs de l'organisation. Le résultat de ces réflexions sera soumis ultérieurement au *groupe de travail transversal*. Ces groupes locaux sont constitués d'une dizaine de volontaires, majoritairement des conseillers clientèles représentant les différents services « back et front office » du centre. Des représentants de certaines fonctions supports telles que la formation et la RH ainsi que des responsables d'équipes complètent le groupe. Il s'agit de mettre en discussion des situations concrètes de travail, reconnues comme significatives par les participants.

Un exemple permet d'illustrer cette démarche. Un des groupes choisit de travailler sur les difficultés rencontrées à la suite d'un projet de fusion d'un portefeuille client avec un autre centre d'appel. Un salarié décrit la situation : « Depuis octobre, on a regroupé deux centres pour gérer les réclamations. Nous prenons plus d'appels alors qu'ils sont le double en effectif ». La discussion pointe d'abord les défaillances en matière de conduite de changement : « Il n'y a pas eu assez de formation ». Mais dans la discussion, le groupe ne se contente pas de déplorer la situation. Le débat permet de constater qu'avec la fusion des portefeuilles, la difficulté à tenir tous les objectifs s'est traduite par des tensions entre les équipes des centres d'appel mais aussi au sein de chaque collectif, avec de

nombreux conflits interindividuels, des transferts d'appel « sauvages », une insatisfaction grandissante des clients, des pertes de temps pour refaire le point avec ceux-ci, etc.

L'analyse de cette situation permet de faire évoluer les représentations. Des énoncés comme celui-ci, « ceux de l'autre centre sont des employés proches de la retraite qui ne veulent pas se casser la tête », sont transformés par l'échange vers une prise en compte du travail effectué : « Personne ne gère de la même manière alors qu'on utilise la même procédure ». Le débat peut ainsi être recentré sur la manière dont chacun fait face à l'équation complexe de tenir tout à la fois l'objectif de satisfaction du client, le respect des scripts imposés, le placement des produits du moment – qui permet d'obtenir des primes – tout en maîtrisant la durée de l'appel. « C'est instable, on ne sait pas sur quel pied danser. Il y a des périodes où on pense satisfaction du client et d'autres où on doit penser chiffre »

La mise en discussion de cette situation, du point de vue de l'activité de travail, permet alors l'expression de controverses sur la façon dont chacun des conseillers construit sa pratique professionnelle et s'y prend pour atteindre les objectifs fixés : « Pour ma part je fais des concessions sur les primes ». Un autre conseiller explique : « Au début, je gardais les dossiers en mémoire pour les suivre afin de voir s'ils étaient correctement traités par les autres services. Aujourd'hui, j'essaie de prendre du recul, je dépersonnalise ». De ce point de vue, à partir des objectifs qui leur sont assignés, il existe, pour les conseillers une diversité dans les façons de faire. Cela n'est pas un problème en soi mais, dans cette situation, chacun produit des arrangements personnels qui n'alimentent pas le collectif autour des éléments essentiels du métier. Ainsi, l'échange autour des pratiques n'est pas sans conséquences sur la capacité d'action des conseillers. Ce qui était vécu dans la solitude, devient ainsi une expérience éprouvée à plusieurs face à laquelle il devient possible de se mobiliser. Le problème revêt ici une dimension collective et concerne l'ensemble des acteurs impliqués dans la production du service. Ce dilemme se pose aussi directement pour l'encadrement. Un encadrant exprime cette contrainte ainsi : « On t'affecte des objectifs, à toi de les imposer aux autres (...) Je viens de récupérer deux collègues d'un autre métier, donc ça revient à mettre la pression sur les autres. Comme je ne veux pas rentrer dans ce jeu, pour éviter les tensions dans l'équipe, je mets une croix sur ma prime ». Dans ce cas, les tensions issues d'une activité mal régulée sont prises en charge par des choix individuels qui peuvent s'avérer pénalisants pour ceux qui les mettent en œuvre.

Il apparaît progressivement aux participants, que cette possibilité de discuter le travail est plus propice à la consolidation du collectif et du métier qu'un surcroît de prescription et de formation. L'enjeu ne consiste pas seulement à réduire l'écart entre les pratiques de chacun mais à mettre en place une organisation qui évite une dispersion des réponses données aux clients, tout en permettant une plus grande réflexivité sur le sens de l'action. Il faut alors laisser du temps et de l'espace pour que les collectifs puissent s'éprouver dans un échange qui porte sur les pratiques concrètes de travail.

Pour chacune des situations-problème évoquées dans les groupes, plusieurs pistes d'actions ont ainsi pu être repérées, en distinguant ce qui pouvait être pris en charge directement dans le site et les questions à adresser à l'échelon supérieur. Par exemple, pour la problématique évoquée ci-dessus, des séances de confrontations des pratiques ont été organisées au niveau local entre les conseillers des deux sites dans le but de développer une prise en charge plus collective de l'activité. Les membres du groupe de travail ont également souhaité que la question de l'évaluation de la satisfaction du client soit discutée au niveau national dans le cadre du groupe de travail transversal.

Une étape intermédiaire imprévue : la rencontre avec les dirigeants de la ligne managériale opérationnelle

Dans un travail collectif, le passage d'un échelon à l'autre ne va jamais de soi. Les résultats obtenus dans les groupes de travail locaux conduisent à remettre en cause implicitement la manière dont le modèle de performance de l'entreprise se décline opérationnellement : le choix des indicateurs, les modes d'évaluation des conseillers, les critères d'attribution des primes, les priorités fixées par l'encadrement font apparaître un certain nombre d'incertitudes, d'incohérences, et de la confusion, Il s'agit donc de questions susceptibles d'interpeller les niveaux hiérarchiques les plus élevés de la DO. Avant de faire débattre de ces questions dans le cadre du groupe de travail transversal, il est apparu nécessaire aux intervenants d'organiser une réunion informelle (hors instances de pilotage de la démarche) avec le directeur et le DRH de la DO pour leur présenter certains éléments de débats issus de la première phase. Il ne s'agissait pas de restituer formellement l'analyse produite dans les sites, mais seulement de tester à « huis clos » la manière dont la direction réagit aux interrogations soulevées par les opérationnels.

Les échanges entre directeurs, lors de cette réunion, révèlent qu'ils n'ont pas la même représentation de la déclinaison opérationnelle de c-e modèle de performance. Pour tous, ce modèle se présente comme un triptyque avec trois grands registres d'objectifs : la vente de nouveaux services (qui génère du chiffre d'affaires), la productivité (temps de traitement des appels) et la satisfaction des clients (pour les fidéliser). Mais, des différences importantes apparaissent sur la manière de le décliner concrètement en situation. Pour l'un, les différents objectifs sont clairement hiérarchisés : « J'attends d'abord que le conseiller renseigne correctement le client et qu'une fois le conseil donné, qu'il fasse un rebond commercial si la situation s'y prête. Si cela peut être fait sur un temps court, c'est encore mieux ». Pour un autre, les trois objectifs sont étroitement imbriqués, « la vente fait partie intégrante du conseil, il faut faire attention à ne pas être dans la sur-qualité ». Les différences d'appréciation sont significatives. Ces débats qui n'avaient jamais eu lieu permettent à ces directeurs de percevoir de manière très concrète les conséquences potentielles de cette absence de clarification dans l'activité des conseillers clientèle. La nécessité d'un débat approfondi et élargi à l'ensemble des acteurs, sur la manière dont le modèle de performance se décline concrètement, devient également légitime à leurs yeux. En outre, en orientant la discussion sur les éléments tangibles de l'activité de travail, en lien avec la performance et l'efficacité, et sans insister outre mesure sur la souffrance du conseiller, la direction prend conscience de l'intérêt de la démarche. Il lui devient possible d'envisager la modification de certains choix d'organisation pour mieux faire coïncider la prescription avec les réalités du travail au contact des clients. Dès lors, il devient possible de lancer la seconde phase d'intervention.

ORGANISER LA RENCONTRE DU LOCAL ET DU NATIONAL : LE GROUPE DE TRAVAIL TRANSVERSAL

Cette deuxième phase de l'intervention, avec son organisation spécifique — six séminaires de deux jours avec une trentaine de participants de différents métiers et niveaux hiérarchiques — vise un double objectif : 1) approfondir les problématiques identifiées dans la première phase, 2) déployer les transformations à une échelle plus large en testant une nouvelle forme de dialogue social, orientée vers les transformations organisationnelles pratiques.

La mise en place de cette phase comporte également une portée pratique forte pour l'ensemble des acteurs, et en particulier pour les organisations syndicales. Elle signifie que l'organisation s'engage à mettre en débat les choix organisationnels retenus dans la conception théorique du travail. Il en est attendu un « rééquilibrage des rapports sociaux » (Daniellou 2010, p4).

Pour autant, il ne s'agit pas d'un simple espace d'expression dans la mesure où la recherche d'équilibre impose d'organiser et d'accompagner la discussion. La séance introductive, consacrée à la présentation de cette seconde phase et à la discussion du programme de travail montre, en effet, toute la difficulté à sortir de la composition habituelle des postures et des rôles. Pour animer ces séminaires, il apparaît essentiel de recentrer et de maintenir les débats autour du travail et de son organisation. Cette façon de procéder permet d'éviter de tomber dans le piège des oppositions convenues entre les acteurs qui risquent, soit de camper sur des positions d'experts soustraites à toutes formes de discussion, soit de profiter de l'occasion pour défendre des revendications qui n'ont rien à voir avec les objectifs du groupe de travail.

La première séance vise la confrontation des points de vue autour de ce qui fait un travail de qualité. Pour les membres du groupe, « c'est parler selon un prisme peu habituel », qui rend légitime la parole de chacun. Cette notion constitue ensuite le fil conducteur et le cadre général des débats pour les séances à venir. Pour reprendre l'exemple du modèle de performance et ses déclinaisons, les échanges au sein de ce groupe débouchent sur de nouvelles interrogations, notamment sur les outils de gestion et d'évaluation. Par exemple, pour les conseillers clientèle, le modèle de performance réellement vécu est parfaitement évident : « De la part de la direction, on entend un discours centré sur la qualité, mais en fait ce qu'on nous demande c'est de la quantité : les objectifs s'expriment en nombre d'appels à l'heure, en temps moyen d'appel, en taux de placement de produits… ». La satisfaction du client, prioritaire pour certains membres du comité de direction, ne trouve aucune déclinaison concrète (notamment en termes d'indicateurs) pour les conseillers : « Il y a un problème, on a des objectifs sur la quantité d'appels, sur les ventes, mais rien sur la qualité des transferts entre service ».

Les échanges permettent donc de convenir de l'intérêt de développer des indicateurs plus fins (tel que le taux de réitération d'appel) pour assurer une déclinaison plus pertinente du modèle de performance. La question de la qualité du travail permet ainsi de fédérer les acteurs tout en provoquant la discussion. Elle offre un autre regard sur le travail, en sortant de l'ornière habituelle d'une stricte analyse par les coûts, pour s'intéresser à la valeur créée par l'activité des conseillers.

Dans l'animation du travail au sein de cette instance, le rôle de l'intervenant ne consiste pas tant à rechercher un consensus que de permettre l'expression des points de désaccords, éléments-clés dans la réorganisation du rapport de force vers la coconstruction de pistes d'actions partagées. Il s'agit d'éviter d'en rester à un accord de surface. Ainsi, par exemple, c'est en allant au fond du débat concernant la complexité de l'activité du conseiller (fondée sur la multiplicité et le caractère évolutif des offres commerciales, la volatilité du marché et de la concurrence, la part de la mobilisation subjective dans la relation avec le client, etc.), qu'est apparue une vraie ligne de fracture. Pour certains, il faut parfaire une logique taylorienne et « industrialiser les manques », c'est-à-dire organiser un processus de remontée des problèmes (du type Kaizen) pour affiner la prescription. Dans cette logique, il s'agit de réduire l'écart entre le réel et le prescrit en faisant mieux coïncider la formulation théorique du travail avec les événements qui ponctuent celui-ci. L'enjeu consiste alors à développer les compétences du conseiller par une formation adéquate. Il n'est pas nécessaire de s'interroger sur le cadre organisationnel et son fonctionnement. Tout au plus s'agit-il

de réduire les imprévus. Pour d'autres, il faut au contraire développer une organisation qui « favorise le développement des initiatives », le partage de l'expérience et la capacité réflexive des acteurs-salariés. En termes d'organisation, il est possible alors de réfléchir à un modèle qui promeut la qualité de la relation client comme élément du travail « bien fait ». L'atteinte de la performance passe alors par un travail de qualité au service des besoins exprimés par les clients.

Ces deux logiques renvoient à des modèles d'organisation, de gestion des ressources humaines et de performance très différents. La mise à jour des contradictions entre ces deux logiques invite la direction à clarifier ces choix. La direction opte pour une réponse intermédiaire. La logique de l'industrialisation du service est maintenue pour la grande masse des appels reçus (70 %). Par contre, pour les appels les plus compliqués qui sortent du cadre standard (les 30 % restants qui présentent un enjeu de fidélisation important dans un contexte de saturation du marché), une organisation favorisant le développement des compétences et l'autonomie des conseillers est retenue. Cette organisation hybride, même dans sa forme inaboutie, permet de soutenir pour partie la capacité des salariés à gérer des situations singulières et complexes. Cela permet aussi de tester des formes d'organisation inédites, offrant des nouvelles possibilités de parcours professionnels dans les métiers de conseil aux clients.

LE COMITÉ DE PILOTAGE PARITAIRE : LA CONSOLIDATION D'UN NOUVEAU CADRE DE RÉFÉRENCE

À l'issue des séminaires, un plan d'action qui reprend un certain nombre de points indiqués ci-dessus est validé par la direction et les OS. Il est, par exemple, envisagé d'activer des espaces de régulation avec le marketing en charge de la définition de nouvelles offres, d'enrichir les critères de qualité en prenant en compte les réitérations d'appel, de rénover les modalités de conduite des projets informatiques… Une orientation forte est à retenir : la proposition d'institutionnaliser le groupe de travail transversal de cette intervention en créant un nouvel espace de régulation nommé « comité du travail de qualité » au sein même de la direction opérationnelle. Cette institutionnalisation du groupe de travail transversal vise à constituer un nouvel espace de dialogue pour discuter de façon permanente (à l'occasion de nouveaux projets, de difficultés, etc.) de l'articulation entre les modalités d'un travail opérationnel de qualité et les objectifs de performance de l'entreprise. C'était un élément-clé de réponse à nos intentions initiales : outiller les acteurs pour qu'ils puissent prendre en charge les enjeux du travail.

CONCLUSION

Un processus d'intervention comme celui que nous avons décrit permet aux acteurs de se frayer un passage entre une représentation du travail en termes de coûts (coûts financiers pour l'entreprise, coût psychologique pour les salariés) à une représentation qui met en évidence la contribution de l'activité des salariés à la performance de l'entreprise. Les débats sur les conditions et les critères de qualité du travail permettent de révéler des questions et des enjeux qui traversent toute l'organisation, mais qui sont la plupart du temps du temps tues, voire déniées. En passant d'une problématique formulée en termes de « souffrance » à un dialogue concret sur le travail qui associe les différentes parties prenantes, entre ceux qui prescrivent le travail et ceux qui le réalisent, il est possible de faire émerger de nouvelles solutions, tant en termes d'organisation du travail que de modalités et d'instances de régulation des difficultés.

Ces instances, notamment, peuvent offrir un moyen de dépasser une dichotomie quasi structurelle affectant cette entreprise entre, d'un côté, les directions opérationnelles, productrices des normes organisationnelles et responsables de l'atteinte des objectifs, et d'un autre côté, les services chargés de la prise en charge sociale et psychologique des salariés, exprimant du malaise et de la souffrance. Cette séparation entre ces deux domaines d'action engendre des dissonances de toutes sortes et empêche de traiter à la source les problèmes vécus par les salariés. En ouvrant la possibilité de parler de la qualité du travail, cet espace soutient la capacité des acteurs à formaliser et travailler sur un objet commun. Il est alors possible de dépasser le face-à-face stérile entre la direction et les salariés pour aborder des questions pratiques et lier étroitement le social et l'économique, plutôt que de les cantonner dans des sphères séparées, au risque que le coût social devienne prohibitif par rapport aux exigences productives.

Cette intervention de terrain, malgré son ampleur et le caractère novateur des actions engagées (l'accent mis sur la transformation des processus de travail) ne doit toutefois pas faire illusion. Il reste à consolider cette démarche pour en faire une véritable politique de l'entreprise. D'ailleurs, le risque de la réversibilité reste toujours présent si l'ensemble des acteurs (direction, encadrement et représentants du personnel) ne s'engage pas sans volontarisme pour soutenir une démarche de ce type. Il est facile de retomber dans les vieilles habitudes et de considérer que le travail et son organisation sont deux domaines séparés, relevant d'acteurs distincts. Mais, devant la persistance des malaises au travail, il faut pouvoir bousculer les frontières organisationnelles les mieux établies. De plus, cette modalité d'intervention proposée par le réseau Anact-Aract, encore trop peu souvent utilisée, revêt une importance particulière dans un contexte de crise aiguë comme le traversait l'entreprise à cette époque. Faire face à des processus de changement important et rapide, nécessite une mobilisation et l'effort de tous et toutes, salariés comme direction. L'enjeu repose sur le développement de nouveaux régimes de mobilisation du travail pour faire une part plus importante aux processus de codécision. C'est à cette condition que les entreprises pourront se moderniser tout en améliorant les conditions de travail et d'engagement des salariés.

1 Cette intervention, outre les auteurs de l'article, a été réalisée à partir de la contribution de plusieurs intervenants de l'Anact : Denis Bérard, Jack Bernon, Anne-Marie Gallet et Nadia Rahou. Nous les remercions pour leur contribution.

Bibliographie

Daniellou F., Dugué B., Petit J. (2010). « L'intervention ergonomique comme acte pédagogique », *Pistes,* vol. 12°3, novembre.

Douillet P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail,* Coll. Agir sur, Anact.



UN LEAN MAL ACCOMPAGNÉ GÉNÈRE DES RPS

ILLUSTRATION AUTOUR DU CAS D'UNE CUISINE CENTRALE

Elodie Montreuil
SECAFI (Groupe Alpha)
elodie.montreuil@secafi.fr

Le cas présenté ici est celui d'une société de restauration collective pour laquelle nous sommes intervenus suite à une alerte du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) relative à l'apparition de fortes violences internes. Le secrétaire du CHSCT souhaitait une expertise et faisait également état de situations de harcèlement de la part de l'encadrement. Tout au long de notre mission, nous nous sommes attachés à comprendre comment une telle dégradation des relations de travail était apparue en quelques mois au sein d'un établissement qui jusqu'ici jouissait d'une ambiance de travail favorable. Comme nous l'avançons, la mise en œuvre sans accompagnement systématique d'un projet de *Lean Management* (ce qui est devenu explicite pour nous lors du déroulement des entretiens), a été un des principaux éléments permettant la compréhension de cette situation.

À travers l'exemple que nous présentons, cet article apporte une contribution à l'analyse des relations entre les principes du *Lean Management*, les modalités d'implantation de celui-ci et les facteurs de Risques psychosociaux (RPS) qu'il peut générer. Nous insistons particulièrement sur les conditions de son déploiement ainsi que sur les modes de prévention qui peuvent être actionnés pour mieux maîtriser les risques associés à la diffusion de ce modèle d'organisation. C'est un éclairage utile au moment où les méthodes du Lean management (voir encadré) connaissent, depuis plusieurs années, une diffusion importante. Car au regard du contexte économique actuel, les entreprises sont, en effet, de plus en plus à la recherche de solutions permettant d'accroître leur productivité et de limiter les gaspillages. Mais le recours au Lean management n'est toutefois pas sans incidences potentielles sur la santé des salariés car bien souvent, cette méthode est déployée sans accompagnement au changement, en transposant le modèle tel qu'il a été conçu à l'origine (dans les entreprises Japonaises), sans prise en compte des contextes spécifiques à chaque organisation.

MOTS-CLÉS
Lean Management, changement, risques, appropriation, prévention primaire...

Les origines du Lean Management : une philosophie d'entreprise basée sur l'expérience japonaise et le contexte économique des années 50-70

L'apparition d'un nouveau modèle organisationnel au Japon est née juste après la défaite du pays au sortir de la seconde guerre mondiale. L'objectif était de rattraper le retard japonais en matière de productivité afin de sauvegarder l'industrie automobile nationale. À l'époque, il était plutôt question de juste à temps et cette méthode développée par Ohno Taiichi (1990) s'est d'abord diffusée chez Toyota dans les années 50 et 60.

Ce « nouveau » modèle organisationnel repose sur deux principaux piliers adaptés au contexte de l'époque :

- « la production en juste à temps ». Il s'agit d'une production à flux tendus basé sur la chasse aux gaspillages et une diminution au plus juste des stocks, voire leur élimination. Le système consiste aussi à « penser à l'envers » (B. Coriat, 1991), en tirant la production depuis l'aval, c'est-à-dire en partant de la demande de la clientèle. Ce système s'oppose à la logique du fordisme qui conduit à « pousser » la production, à partir de l'amont, sans se poser la question des débouchés (la clientèle).
- « l'auto-activation de la production ». L'objectif est ici de conférer de l'intelligence à la machine afin qu'elle soit en mesure de déterminer ce qui est conforme ou non par rapport aux critères de qualité. Ce principe évite donc le gaspillage en éliminant la production de « masse » des défauts et les productions excédentaires. L'auto-activation entraîne des conséquences importantes pour l'organisation du travail. Les temps de surveillance des machines peuvent être réduits. Le salarié devient polyvalent en s'occupant de plusieurs machines à la fois.

Cette nouvelle organisation du travail développée initialement au Japon, qualifiée de « Ohnisme » ou de « Toyotisme » vise ainsi à améliorer la performance de l'entreprise en reconfigurant le rôle des opérateurs.

Les modalités de transfert de cette nouvelle organisation dans les pays occidentaux

Afin de répondre aux nouvelles caractéristiques du marché suite aux chocs pétroliers des années 70, le *Lean management* (« Management maigre ») se diffuse dans les pays occidentaux à partir des années 80. Il est perçu comme un modèle de rationalisation industrielle ayant pour objectif de fournir au client des produits de qualité, au bon moment, et tout cela de la façon la plus efficace possible.

De nouveaux principes organisationnels apparaissent dans les entreprises, visant la chasse à sept principaux gaspillages :

Production excessives (produire trop ou trop tôt)	**Attentes** (attendre des pièces, des informations...)	**Transport et manutentions inutiles**	**Opérations inutiles**	**Stocks**	**Corrections**	**Mouvements inutiles** (ne contribue pas directement à l'ajout de valeur)

Apparues en France notamment à travers le mouvement des cercles de qualité, les méthodes *Lean* se sont développées peu à peu dans les entreprises françaises au cours des 20 dernières années. La diffusion du *Lean* va bien au-delà du secteur automobile et comprend des PME industrielles mais aussi les entreprises de services. Les administrations sont également concernées par ces changements organisationnels.

UNE DEMANDE CENTRÉE SUR DES SITUATIONS DE HARCÈLEMENT

La demande d'intervention adressée par le CHSCT de cette cuisine centrale porte sur des situations présumées de harcèlements et la dénonciation, dans un courrier signé par 12 salariés, d'une souffrance au travail dont l'origine est récente et, selon eux, liée à l'arrivée d'un nouveau directeur de site 18 mois plus tôt. Côté direction, la présidente du CHSCT est la DRH territoriale. Elle n'est que rarement sur le site et ne comprend pas ce qui a généré cette situation et ce courrier. Elle souhaite que soit qualifiée la situation de harcèlement.

Nous centrons notre proposition d'intervention autour de la présomption de harcèlement et des violences internes dans leurs liens avec l'exposition des salariés aux RPS. Notre objectif consiste à comprendre le rôle exercé par l'organisation et les conditions de travail dans la survenue des RPS. Nous voulons éviter de focaliser le débat sur le comportement supposé du directeur du site mis en cause par les élus du CHSCT. Nous menons une série d'entretiens individuels avec les 12 salariés ayant signé le courrier, des entretiens collectifs avec les autres salariés ainsi que des observations de situations de travail. À ce stade, nous souhaitons comprendre quels ont été les changements dans les pratiques managériales et organisationnelles qui ont pu déclencher l'envoi de ce courrier.

L'APPARITION DU LEAN DANS LA CUISINE CENTRALE

Appartenant à une entreprise nationale avec un fonctionnement qualifié par les salariés de « familial », la cuisine centrale, créée dans les années 90 et employant 35 salariés sur le site de production, a connu des changements de taille depuis sa création, avec une croissance importante de son activité et de ses effectifs et une forte évolution de la culture d'entreprise, avec le rattachement à un groupe de plus grande envergure. Son fonctionnement est centré sur une délégation de service public renouvelable tous les sept ans par voie d'appel d'offres visant la fourniture de repas pour les établissements scolaires d'une municipalité.

Afin d'être plus compétitive lors du renouvellement de l'appel d'offre, la cuisine a été réorganisée pour produire la même quantité de repas mais avec la possibilité de fournir 15 menus différents (dans des quantités et avec des variantes dans les menus comme les sauces etc.). L'objectif est de mieux répondre à des clients de plus en plus exigeants. Un plan d'économie doit également compléter le dispositif.

Pour mettre en place ce nouveau plan stratégique de diversification et d'économies, un nouveau directeur de site, issu du groupe, a été nommé. Sa feuille de route consiste à réorganiser en profondeur le fonctionnement du site. L'enjeu consistera aussi à déployer par la suite cette réorganisation dans les autres sites du groupe, la cuisine centrale faisant office de site pilote.

Au fil de nos entretiens, nous comprenons que cette nouvelle organisation repose en fait, sans que ça soit dit explicitement, sur un déploiement du *Lean management*. Formé à cette méthode, le nouveau directeur est décidé à mettre en place ces nouveaux procédés dès son arrivée au sein de l'établissement.

Son objectif consiste à introduire cinq changements principaux :

1. **La réduction des pertes et la diminution du gaspillage** par une politique de rigueur en matière de gestion des stocks, de propreté et de rangement.
2. **La mise en œuvre de nouveaux outils et moyens de production** par des investissements pour améliorer les moyens de production. Ceux-ci doivent être réalisés afin d'obtenir des gains de productivité par l'installation d'un nouveau logiciel informatique permettant de faire des économies sur les proportions de matières premières nécessaires à la production.
3. **La responsabilisation du personnel** et la nomination d'un chef d'équipe et d'un second pour assurer les remplacements pendant les absences et permettre un fonctionnement « autonome » de chaque atelier.
4. **De nouvelles procédures** (dont la gestion des heures supplémentaires).
5. **Un renforcement de la communication interne visant à l'amélioration continue** par la mise en place d'un bureau réservé au *Lean Management* afin que les salariés puissent exprimer sur un tableau, à l'aide de post-it, les difficultés rencontrées et/ou les solutions envisagées et programmer des temps d'échanges hebdomadaires et quotidiens.

Concrètement, cette réorganisation se traduit par le départ du responsable de la logistique qui n'est pas remplacé. C'était un manager qui intervenait fortement dans la régulation quotidienne du travail et qui avait la réputation d'être proche de ses équipes. Trois nouveaux *« chefs d'atelier »* sont nommés (et recrutés parmi les salariés) mais sans statut approprié : ni reconnus par leurs pairs, ni reconnus par un avancement dans la grille salariale mais en ayant, de fait, de nouvelles responsabilités attribuées par leur direction. Ils n'ont toutefois pas toute la légitimité qu'il leur faudrait pour exercer ce nouveau rôle. L'activité « pilotée » de manière opérationnelle par ces trois chefs d'atelier en coordination avec le directeur de site et ses adjoints est organisée autour de cinq entités (qui existaient déjà avant le *Lean*) :

Les 5 principaux ateliers de la cuisine centrale

MAGASIN	CUISSON/ CONDITIONNEMENT	RÉPARTITION	LIVRAISON	« SATELLITES »
Réception des matières 1er et préparation pour la cuisson et la répartition	Préparation des repas, conditionnement	Préparation de la répartition des repas par zone de livraison	Récupération des repas et livraison dans les différentes écoles	Réception des repas dans les écoles et service auprès des usagers

Dans chacun de ces ateliers, il est exigé de la part des salariés une polyvalence accrue. Les décisions sont beaucoup plus fortement centralisées qu'auparavant. Enfin, un nouveau logiciel censé mieux gérer les stocks a été installé mais il montre vite ses limites et le calcul de certains composants des menus s'avère erroné : il faut donc repasser des commandes et réaliser des menus en urgence (et dans une relative panique) pour produire le bon nombre de repas. La gestion des stocks en flux tendus a des impacts importants dans l'atelier répartition avec des phénomènes de rupture dans la préparation des commandes. Ces phénomènes sont amplifiés par les principes de la nouvelle organisation qui implique que « tout écart soit justifié auprès de la hiérarchie ». Cette centralisation de l'information entraîne pour le personnel de la répartition des comptages et recomptages permanents qui sont souvent qualifiés d'erreurs avant d'être réellement pris en compte. Les repas manquants sont produits tardivement, ce qui signifie pour cet atelier en bout de chaîne, la réalisation d'heures supplémentaires et une réelle difficulté à prendre les temps de pauses. Les livreurs, eux,

sont souvent obligés de venir rechercher des repas car les quantités ont été mal anticipées par le nouveau logiciel. Les horaires ne sont pas modifiés par le *Lean* mais les défauts de qualité liés au logiciel ont un impact sur le temps de travail et son intensification. Désormais, chacun, attaché à continuer à bien faire le travail, vient une heure plus tôt le matin et repart plus tard le soir. Au bout de quelques temps, la tension monte et le paiement des heures supplémentaires n'est pas accepté, avec comme argument pour ce refus le «défaut d'organisation» constaté des salariés. Selon la hiérarchie, ces heures n'étaient pas justifiées et ces dysfonctionnements auraient dû être signalés sur le tableau *Lean* mis en place. Le refus de compter ces heures a été ressenti comme une remise en cause du professionnalisme pour de nombreux salariés. Il a également été un élément déclencheur de la montée en puissance des RPS, renvoyant les salariés à une grève menée deux ans plus tôt pour obtenir une reconnaissance salariale alors non satisfaite.

DES CONSÉQUENCES LOURDES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS ET LE CLIMAT SOCIAL

Les tensions entre hiérarchie et salariés mais aussi entre salariés d'une même équipe ont donc très rapidement eu des conséquences en matière de santé physique et mentale. Ainsi, quelques mois après la mise en place de cette nouvelle organisation, plusieurs indicateurs d'alerte au regard des RPS vont apparaître : violences verbales avec la hiérarchie et entre salariés, décompensations sur la santé et croissance des arrêts maladie (20% de croissance des arrêts maladies), doublement du nombre d'accidents du travail, alertes des salariés auprès du Médecin du travail et de l'Inspection du Travail, etc.

Le *Lean* : une des organisations du travail les plus anxiogènes pour les salariés Européens

Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail menée en 2000 (A. Valeyre, 2006), le Lean management apparaît comme l'une des organisations du travail les plus défavorables pour les conditions et la santé au travail des salariés, et ce même comparativement aux organisations de type taylorienne. Ainsi, 66% des salariés travaillant sous des méthodes *Lean* déclarent voir été atteint dans leur santé au travail contre 58% pour l'ensemble des salariés ayant répondu à l'enquête (toutes organisations du travail confondues). Plus précisément 32% de salariés sous Lean sont soumis au stress professionnel (contre 27% en moyenne) et 19% déclarent avoir des TMS des membres supérieurs (13% en moyenne).

De nombreux salariés déclarent lors des entretiens l'apparition et/ou l'intensification de certains symptômes en lien avec leur activité professionnelle (troubles du sommeil, troubles de la digestion, anxiété, angoisse, sensation de mal-être au réveil, etc.), et indiquent avoir, à différentes périodes, été concernés par une prise de médicaments (antidépresseurs) pour pouvoir se rendre au travail et réaliser leur activité. La majorité de cette population est pour la première fois confrontée à la nécessité d'une prise en charge médicale liée à des troubles anxio-dépressifs. Par ailleurs, les tensions ne sont pas uniquement intériorisées. Elles se font jour au sein des équipes et du collectif de travail : altercations, repli sur soi, manque de convivialité, méfiance, perte de confiance et d'estime de soi, crise de larmes, malaise sur le lieu de travail, etc. Un sentiment profond de dévalorisation du travail et de déshumanisation touche ainsi de nombreux salariés.

NOTRE HYPOTHÈSE POUR EXPLIQUER LA SITUATION : UNE MISE EN PLACE DU LEAN SANS ACCOMPAGNEMENT ADÉQUAT DU CHANGEMENT

Une première des limites importantes observées concerne le processus de déploiement du *Lean Management* au sein de la cuisine centrale. Il a été opéré sans analyse préalable des conditions de sa mise en œuvre et des compétences détenues par les salariés. Aucune conduite du changement, adaptée à la structure, et prenant en compte les caractéristiques du site et des salariés, n'a été affichée ni utilisée. La démarche, qui se veut en principe participative et concertée, est ressentie, par un grand nombre de salariés, comme subie avec un management qualifié de « *directif* », ce qui tranche avec le caractère « *familial* » antérieur, comme le rapporte un salarié : « la manière dont ils nous ont annoncé les changements était trop brutale. Ils n'ont pas pris de gants. Il fallait que ça se passe comme ça et pas autrement ».

UNE SECONDE LIMITE QUE NOUS AVONS REPÉRÉE À TRAVERS L'ANALYSE DU TRAVAIL RÉEL EST QUE LES MÉTHODES LEAN ONT GÉNÉRÉ **7 FACTEURS** DE RPS À L'ORIGINE DES VIOLENCES INTERNES :

1 Une conduite du changement inadaptée

Les conditions de déploiement du *Lean* ne tiennent absolument pas compte de la charge de travail actuelle des salariés. Aucun temps spécifique n'a été prévu pour que les salariés puissent s'approprier le nouveau modèle d'organisation du travail. Un risque d'une charge excessive est ainsi induit par ce contexte conjoncturel. La direction ne prend pas non plus la peine d'expliquer le sens stratégique attendu par le Lean. Il n'y a pas de communication et le projet ne fait pas l'objet d'une consultation en bonne et due forme au CHSCT. Les représentants du personnel ne sont pas non plus associés à la démarche, ce qui prive l'entreprise d'un retour d'expérience utile. De plus, le *Lean* est présenté comme la panacée qui va régler tous les problèmes comme par un coup de baguette magique et qui aidera à surmonter toutes les difficultés. De ce point de vue, les conditions de déploiement du *Lean* s'apparentent à la recherche de gains à court terme en accroissant la pression sur les salariés. Le contexte économique difficile, et la nécessité d'améliorer la productivité, font que cette évolution est difficile à mettre en question : « ils ont décidé qu'on ne savait pas travailler, et qu'ils allaient nous apporter des choses pour que ça aille mieux. Ils n'ont pas pris le temps et la peine de voir ce que les gens savaient faire ». Un autre salarié exprime à sa manière cette impossibilité débattre sur le fond du déploiement du Lean : « j'ai souvent participé aux réunions et je leur expliquais que l'on avait aussi des habitudes de travail pas toutes mauvaises, et que certaines difficultés venaient des nouvelles méthodes de travail ».

2 Un accroissement de l'intensification du travail

Pour cette cuisine, la conquête de nouveaux marchés passe par la diversification de la clientèle au sein du groupe auquel appartient l'établissement (crèches, écoles, maisons de retraite). L'enjeu consiste à personnaliser de plus en plus l'offre. Ces changements, pour le personnel, induisent une intensification du travail avec des rythmes et des cadences plus élevés. De plus, le travail se complexifie par le nombre croissants de recettes et le recours à une plus grande variété des plats : « je n'ai plus le temps de passer voir mes collègues et de plaisanter. On travaille tête baissée. Cela me manque d'autant qu'il n'y a plus d'événements conviviaux comme le repas de fin d'année ».

Les conséquences de ce phénomène d'intensification du travail sont nombreuses : temps de pause non respectés, dysfonctionnements et retards se répercutant sur l'ensemble de la chaîne de production, dépassements horaires, travail dans l'urgence, demande accrue de polyvalence, etc.

3 Une diminution du degré d'autonomie des salariés

Le caractère répétitif du travail réalisé en production induit de fortes limites en matière d'autonomie : les délais imposés par le service à rendre au client, l'intensification des rythmes et des cadences diminuent les marges de manœuvre déjà faibles des personnels de production (peu de possibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses réglementaires, faible consultation pour les décisions liées à l'activité, etc.).

4 Un environnement de travail inadapté pour les nouvelles caractéristiques de la production

Les locaux de la cuisine centrale ne sont pas adaptés aux contraintes générées par la nouvelle diversité des repas à produire. Si la politique de rigueur instaurée a bien permis de diminuer considérablement les quantités de produits stockés, le fait de produire une grande diversité de menus va induire des problématiques de stockage et d'utilisation de l'espace. D'autre part, les outils de travail et de cuisson ne sont pas adaptés à une individualisation des recettes : « on a fait remonter que les repas étaient de plus en plus diversifiés pour faire plaisirs aux clients, et que l'on ne pouvait pas appliquer un rythme linéaire, que les locaux n'étaient pas adaptés, que c'était l'anarchie et que l'on manquant de place ».

5 Une perte de sens au travail en lien avec une remise en cause des pratiques professionnelles

Les salariés voient leurs pratiques professionnelles remises en cause par la nouvelle organisation sans qu'un diagnostic préalable de la réalité du travail n'ait été réalisé. Cette situation est très mal vécue par les salariés les plus anciens qui se sentent remis en cause professionnellement : « notre cuisine, c'était vraiment notre famille, on y est depuis très longtemps. A leur arrivée, ils nous ont dit qu'on avait de mauvaises habitudes de travail, qu'on bavardait, que les machines devaient rouler. Ils nous criaient dessus en disant que le travail était mal fait et nous mettaient en concurrence les uns avec les autres ».

6 Une individualisation du travail et un délitement du collectif

L'industrialisation du travail, accrue par les conditions de mises en place du *Lean*, a induit un renforcement du caractère individuel du travail à la chaîne. Certains salariés se sentent isolés et constatent une perte de convivialité dans les relations au quotidien. Les temps de pauses sont écourtés, voire non pris et ne permettent plus de maintenir les échanges informels entre salariés qui jouaient jusqu'ici un rôle de régulation. Une fracture s'opère même au sein du collectif de travail entre ceux qui « acceptent les changements » et « ceux qui s'y opposent ». Des tensions apparaissent mais aussi une dégradation de la solidarité interne : « on cherche toujours des responsabilités individuelles. C'est toujours l'autre qui a fait une erreur. Il n'y a plus de solidarité au sein des équipes ».

7 Un manque de lisibilité sur les critères d'évolution et un sentiment de non reconnaissance professionnelle

La nomination de «seconds», en complément de la responsabilité du responsable de site et de ses adjoints, induit des promotions sans une réelle lisibilité sur les critères de choix des salariés. Par ailleurs, ces évolutions factuelles ne se concrétisent pas toujours par une formalisation statutaire et une évolution de la rémunération. Un sentiment d'injustice organisationnelle se développe.

CONCLUSION

La question qui est souvent posée à l'occasion de la diffusion du *Lean* est celle de la transférabilité de cette méthode au-delà de son contexte initial de déploiement (le Japon). Le cas de cette entreprise de restauration n'échappe pas à cette interrogation. En apparence, le système social en vigueur dans cette entreprise diffère fortement du contexte originel du *Lean.* Plusieurs facteurs de différenciation peuvent être identifiés :

- Une population salariée avec une forte ancienneté, une moyenne d'âge élevée et une absence de formation à la conduite de projets participatifs.
- Un manque de légitimité conférée à l'encadrement intermédiaire, en charge de la mise en œuvre du projet. Celui-ci est promu sur des critères non reconnus par le collectif.
- De faibles perspectives de promotion et plus largement de reconnaissances professionnelles liées à la mise en œuvre de ces nouvelles méthodes.
- Une incertitude importante des salariés sur les perspectives de pouvoir retrouver de l'emploi ailleurs s'ils n'arrivent pas à supporter les nouvelles contraintes du travail.
- L'autonomie des syndicats face à la direction permettant une prise de conscience de l'impact du Lean sur les conditions de travail [1] .

L'approche pluridisciplinaire engagée dans le cadre de notre intervention a cependant permis d'objectiver dans quelles circonstances sont apparus les violences et le délitement des relations sociales. L'enjeu consistait à objectiver les impacts anxiogènes du projet de déploiement du *Lean* utilisé pour réorganiser le site. Aussi, nous avons pu montrer que :

- Aucune veille n'a été réalisée dans la conduite du changement en suivant des indicateurs humains et liés aux conditions de travail.
- ans s'assurer de l'adhésion du personnel au projet, la mise en place du *Lean* a été réalisée avec l'hypothèse que la participation des salariés était automatique et qu'elle permettrait de faire remonter systématiquement les difficultés.
- Les situations de violence interne n'ont pas donné lieu à une régulation dès leur apparition et ont créé un cercle vicieux. Plusieurs interrogations et hypothèses amènent à penser que le système d'alerte a montré des défaillances qu'il conviendra de pointer et qui devront faire l'objet d'actions correctives et préventives.

En fait, il est possible, avec cet exemple, d'incriminer moins les principes du *Lean* en eux-mêmes que les conditions particulières du déploiement de ces nouveaux process. De manière générale, nous avons montré que pour les concepteurs du projet, il n'est pas apparu nécessaire d'adapter systématiquement les principes du Lean à la situation particulière de l'entreprise. Tout se passe comme si les vertus intrinsèques du Lean étaient dotées de la capacité, presque magique, de

faire disparaître les difficultés et problèmes inhérents à tout effort de coopération dans un contexte productif. Aucun effort d'adaptation n'est alors entrepris pour faire coïncider les caractéristiques du *Lean* avec les situations rencontrées dans les services de la cuisine centrale. Il est alors tentant de mettre en cause l'inadaptation des salariés pour expliquer l'échec relatif dans lequel se trouve le projet. Il faut aussi faire table rase de l'existant pour construire de nouvelles relations entre les acteurs. De là l'insistance à dénoncer les mauvaises manières de travailler et à vouloir subordonner à celles-ci de nouvelles habitudes plus adéquates. Le choix initial de procéder ainsi explique la soudaine apparition des symptômes de RPS. Les salariés à qui l'on ne permet ni de s'exprimer, ni de participer dans une conduite de projet conséquente n'ont d'autres choix que de se replier sur eux-mêmes. Les RPS découlent ici très clairement de ce choix stratégique initial. La question ne relève donc pas que du *Lean* en soi mais bien également des modalités présidant à sa mise en application. Dans le débat entre ceux qui estiment que le Lean est en soi générateur de risques, et ceux qui en font la vitrine d'un développement harmonieux et profitable pour tous les acteurs de l'entreprise, il nous parait important, face à cette réalité qui s'impose aux salariés dans de nombreuses entreprises, de ne pas oublier d'engager le débat sur l'importance première des conditions de déploiement du *Lean*. Jusqu'à un certain point, il est possible de considérer certains de ces principes comme relativement ouverts à plusieurs types d'appropriation. L'exemple évoqué montre une appropriation problématique du *Lean*. Le modèle est certainement en cause – la recherche de l'intensité, le flux tendu, la diminution des marges de manœuvres par la suppression des stocks sont des éléments qui militent pour une certaine circonspection à l'égard du Lean – mais les conditions de son déploiement dérogent ici nettement aux principes d'une conduite de projet soucieuse d'efficacité et voulant mettre à jour les difficultés du travail.

Enfin, nous terminerons cet article en insistant sur le caractère pratique des préconisations issues de l'intervention. D'un point de vue général, il apparaît crucial qu'une réflexion soit menée le plus en amont possible du projet pour anticiper les risques induits par les méthodes Lean afin d'adapter le modèle au contexte de l'entreprise (caractéristiques de la population, travail réel, etc.). Il s'agit avant tout ici de prévention primaire. Il faut identifier des solutions qui permettent d'agir directement sur les facteurs de RPS et non à titre curatif alors que l'impact sur la santé des salariés est déjà avéré. Avoir déjà conscience des risques encourus par l'introduction de ces méthodes est un premier pas vers une prévention primaire efficace.

1 Il est possible de trouver une comparaison entre le *Lean* au Japon et les conditions de son déploiement dans le contexte français chez T. Pardi (2009).

Bibliographie

Coriat B. (1991), *Penser à l'envers,* Christian Bourgois Editeur.

Douillet P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux : Outils et méthodes pour réguler le travail,* Collection Agir sur, Anact.

Rouzaud P. (2011), *Salariés : le Lean Tisse Sa Toile et Vous Entoure.*

Montreuil E. (2014), *Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail,* DUNOD.

Ohno Taiichi (1990), *L'esprit Toyota,* Masson.

Pardi Tommaso (2009/3), *Travailler chez Toyota : de l'emploi à vie à la course à la survie, Revue de l'Ires* n° 62.

Satoshi K. (2008), *Toyota, l'usine du désespoir,* Demopolis.

Valeyre A. (2006), *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des données contrastées selon les formes d'organisation.*

LA GESTION DU STRESS DANS LES TPE [1]

Forces et faiblesses des relations informelles de proximité

Marc Loriol
Chargé de recherche au CNRS, IDHES Paris 1
marc.loriol@orange.fr

Deede Sall
Doctorante, IDHES Paris 1
16 Bd Carnot, 92360 Bourg-la-Reine

Malgré des conditions de travail et d'emploi globalement moins favorables, les plaintes de stress sont moins nombreuses dans les TPE (très petites entreprises). Ce constat peut en fait recouvrir deux situations très différentes. Dans la première, la plainte n'est pas audible car les difficultés, face à la crainte de perdre son emploi, sont tues ou niées. Dans la seconde, c'est au contraire un mode de résolution informelle et en amont des difficultés qui permet d'éviter qu'elles ne soient vécues comme du stress. Ce type d'organisation basé sur la proximité sociale et affective suscite l'engagement et la solidarité dans le travail. Mais il requiert également des régulations collectives pour contrôler les risques de surengagement et de dépendance, comme le montre une étude sur cinq petites structures

«Personne au sein de MétalPro n'est stressée, ça, c'est le mal des grandes organisations», nous dit une salariée de TPE (très petite entreprise). Si la plainte de stress est devenue courante dans l'ensemble des secteurs économiques, différentes études montrent toutefois que, malgré des conditions de travail et d'emploi apparemment plus difficiles dans les TPE, les salariés s'y plaignent moins du stress qu'ailleurs. Comment comprendre ce paradoxe et en tirer des pistes de réflexion pour une approche du stress qui tiennent compte des spécificités des petites entreprises? Peut-on parler de la même façon des RPS dans une entreprise de trois ou quatre salariés que dans un groupe de plus de 1000 personnes?

Les TPE sont généralement définies comme les entreprises de moins de dix salariés. Au 31 décembre 2008, elles représentaient près de 85% des entreprises du secteur concurrentiel et employaient 3 millions de salariés, soit environ 20% de la main-d'œuvre totale. Elles sont pourtant mal connues et peu étudiées. En associant des données statistiques de cadrage issues de différentes enquêtes et des études de cas localisées et qualitatives, cet article permet d'explorer les liens entre stress et organisation dans les TPE [2]. Il s'agit de MétalPro (métallurgie) qui compte 5 salariés, de ProxiMag (distribution alimentaire) qui compte 15 salariés et EnergiePlus (expertise et conseil dans le domaine

MOTS-CLÉS
Passion, engagement, régulations collectives, relations de proximité, confiance

de l'énergie) avec 7 salariés. Deux scènes de musiques actuelles (SMAC) de la banlieue parisienne ont également été étudiées : La Portée est une association de vingt-huit salariés et Le Rézo, un établissement industriel et commercial de neuf salariés. Des entretiens plus dispersés ont également été conduits avec des responsables de TPE de différents secteurs (soit une cinquantaine d'entretiens en tout). Enfin, les quelques recherches menées par des chercheurs en sociologie ou en gestion dans des très petites entreprises de différents secteurs, même si ces études ne portent pas directement sur la question du stress, ont été mobilisées pour mieux comprendre et caractériser l'organisation et les relations humaines et sociales dans les TPE.

Les entretiens mettent en avant d'autres facteurs de risque et de résistance au stress que ceux habituellement étudiés dans les grands groupes. Ces facteurs sont à la fois vus comme des atouts et de possibles sources de fragilité. Après avoir évoqué la spécificité de la plainte de stress dans les TPE, les questions de la régulation de l'engagement dans le travail et des relations de proximité seront discutées.

LE STRESS DANS LES TPE

Les TPE offrent une situation paradoxale : alors que les conditions de travail (charge de travail, environnement physique et chimique, etc.) et d'emploi (salaires, sécurité de l'emploi, perspectives de carrière, etc.) y sont, en moyenne, moins favorables que dans les grosses entreprises, leurs salariés se plaignent moins du stress. D'après un sondage Anact/CSA (2009) auprès de 1000 salariés, 59 % des salariés se déclarent peu ou pas stressés. Ce chiffre passe à 68 % pour les salariés des entreprises de moins de 10 salariés. Une autre étude menée en octobre 2010 par l'Institut de médecine environnementale auprès de 3052 salariés explore le stress ressenti et ses conséquences. Les salariés de TPE déclarent moins de problèmes liés au stress. Il est en outre intéressant de relever que les salariés des TPE se sentent encore moins stressés que les autres quand, dans la question, le stress est associé à des états psychopathologiques (anxiété, dépression, insomnie, souffrance, etc.).

L'explication de ce paradoxe tient pour une part aux relations humaines perçues comme plus propices à la gestion des *stresseurs* dans les TPE, la taille de l'entreprise ayant un impact sur l'ambiance de travail. D'après l'enquête SUMER 2003, les salariés des entreprises de moins de dix salariés évoquent moins souvent des « comportements hostiles » (14 % contre 19,9 % dans les entreprises de 50 à 199 salariés) ou un « déni de reconnaissance » (7,7 % contre 9,9 % dans les entreprises de 50 à 199 salariés). Les salariés des TPE évoquent plus rarement des comportements hostiles de collègues ou supérieurs : seulement 14 % d'entre eux déclarent faire l'objet d'un de ces comportements, contre 17 % pour l'ensemble des salariés [3]. La petite taille de l'entreprise favorise en effet la construction du sens et de la reconnaissance, et pose de façon différente la question des marges de manœuvre (selon le modèle de Karasek) laissées au salarié pour faire son travail d'une façon qui peut lui sembler satisfaisante et dont il peut être fier. Les salariés de TPE se déclarent plus souvent satisfaits de leur autonomie dans le travail (90 %), de leurs responsabilités (87 %) et de l'ambiance dans leur entreprise (86 %) [4] : *« Mon chef me fait énormément confiance. C'est très important pour moi. Je gère moi-même mon emploi du temps. Il me laisse négocier de gros contrats, me demande toujours mon avis sur beaucoup de choses »*, rapporte une salariée de MétalPro.

Le stress ne peut pas se comprendre sur un modèle mécanique où une cause (par exemple, le fait de respirer des poussières d'amiante) augmenterait – de la même façon dans n'importe quel contexte d'entreprise – le risque d'atteintes à la santé (comme le mésothéliome). Au contraire, ce qui peut être vécu comme stressant dans une entreprise ne le sera pas nécessairement dans une autre. Il

ne peut donc y avoir de théorie générale du stress sans tenir compte des contextes économiques, organisationnels et sociaux concernés. Or, la plupart des modèles du stress sont issus de recherches sur les grandes entreprises.

Pourtant, le stress ne se manifeste pas nécessairement de la même façon d'une entreprise à l'autre. Une difficulté (un *stresseur* potentiel) ne devient réellement nocive pour la santé (un stress qui se chronicise) que lorsque les salariés se sentent incapables de donner des réponses qui leur semblent satisfaisantes. La possibilité et l'aptitude à réagir et à construire ensemble des réponses adaptées, à définir la situation et le travail comme acceptables et à donner un sens positif aux efforts, permettent d'éviter que les problèmes et les tensions du travail n'évoluent en stress dangereux pour la santé. Il existe ainsi des régulations différentes des problèmes d'une entreprise à l'autre qui dépendent de nombreux facteurs.

Chaque TPE possède sa propre façon de gérer les difficultés, le stress, les relations humaines, en fonction de son histoire, de sa culture, de son organisation, de sa place dans la société et les marchés, etc. Caroline Datchary (2011), dans une recherche sur la façon dont deux agences d'événementiels, Rugby Travel (3 salariés) et Médicom (10 salariés), font face aux imprévus et aux incertitudes montre comment, la petite taille et la cohésion des équipes permettent de s'adapter dans l'urgence aux situations tendues. Toutefois, malgré les similitudes, ces deux TPE présentent des styles relationnels tranchés. Spécialisé dans l'organisation de voyages pour les groupes de supporters de Rugby (et des événements sociaux comme les «troisièmes mi-temps») Rugby Travel se caractérise par de forts liens entre les salariés et leurs clients, et une culture de la spontanéité (recherchée par les clients qui achètent autant une ambiance qu'un service). Les salariés ne se gênent pas pour exprimer ce qu'ils ressentent devant leur patron, pousser une gueulante face à un dysfonctionnement pour trouver une solution ou se soulager. À Médicom, au contraire, les mécontentements sont moins facilement exprimés et chacun (salariés comme patron) garde plus ses problèmes pour soi. Se plaindre de stress et répéter que l'on ne va pas y arriver est alors un moyen d'exprimer ses difficultés. «Être débordé et s'entraider sont même des conditions nécessaires pour se sentir appartenir au collectif.» Les salariés qui occupent des postes moins exposés aux *stresseurs* lors des colloques se sentent à l'écart de l'effervescence et du groupe. Dans cette TPE, les fonctions et les positions hiérarchiques sont nettement définies. Si un plus grand égalitarisme s'impose dans l'urgence de l'événement, chacun est sommé de retrouver sa place dans les moments de routine entre deux grands colloques. Cette alternance suscite une gêne, une certaine retenue dans l'investissement de chacun et crée de petites frontières entre les salariés. En conclusion, Rugby Travel illustre bien un fonctionnement basé sur la résolution informelle des problèmes, tandis que Médicom est plus dans la psychologisation des problèmes. Caroline Datchary conclut que ces différences permettent «d'expliquer en partie pourquoi plusieurs personnes ont craqué à Médicom et aucune à Rugby Travel.»

Certaines TPE, comme à Rugby Travel, se caractérisent par une résolution informelle des difficultés, tandis que d'autres seront plus dans le déni [5]. Dans le premier cas, il s'agit d'une gestion entre soi et en amont des problèmes avant qu'ils ne soient perçus comme du stress (Matlay, 1999). Par exemple, pour le dirigeant de MétalPro, lorsqu'il y a un souci, il le fait directement savoir: «*Lorsque je ne suis vraiment pas content, je leur (aux salariés) dis franchement et on n'en parle plus*». De même, à EnergiePlus l'approche privilégiée est plutôt de s'expliquer avec la direction sans utiliser les outils formels comme les rapports ou les réunions officielles. Les routines de coopération (partage de l'information, des bonnes pratiques, de retour et de débat libre sur les problèmes rencontrés) permettent à la fois d'être plus efficace et de donner du sens au travail. Quand la cause du stress ne peut être supprimée, il est toujours possible de jouer sur le sens des situations pour les rendre plus

acceptables. Le stress est peu évoqué et s'il l'est, il est alors considéré comme un double échec (du groupe et de l'individu).

Dans le second cas, le stress et les problèmes sont niés ou considérés par les employeurs comme des questions personnelles sans lien avec le travail. Par peur du chômage, les salariés cherchent à tenir le plus longtemps possible sans se plaindre jusqu'au moment où le corps ou les nerfs craquent. On retrouve ce type de fonctionnement dans certaines entreprises sous-traitantes très dépendantes de leurs commanditaires comme dans le BTP, la construction automobile ou la maintenance industrielle, mais aussi dans la grande distribution ou certains centres d'appel vendant des services peu sophistiqués. Le fait que les salariés soient peu qualifiés ou facilement remplaçables augmente le risque de rencontrer ce type de situation (Goss, 1991).

Du coup, une TPE où l'on ne parle pas de stress peut signifier deux situations opposées. Dans la première, les problèmes y sont réglés en amont avant qu'ils n'impactent la santé. Par la discussion, la prise en compte des points de vue et des compétences de chacun, la coopération, etc., les difficultés sont soit résolues, soit acceptées comme légitimes. Les salariés n'ont donc pas le sentiment d'être pris dans des contradictions insolubles, ni que leurs efforts sont vains ou non reconnus. Ils n'ont généralement pas besoin de recourir au langage du stress ou des RPS, ni à l'aide de psychologues, de médecins ou de substances psychoactives (médicament, drogue…) pour tenir le coup. Dans la seconde, au contraire, c'est essentiellement la peur de perdre son emploi ou de passer pour une personne fragile qui inhibe l'expression de sa souffrance ou de son stress. Le fort *turn over*, la présence de salariés valides, est une des conditions pour tenir face à des conditions de travail et une organisation délétères.

L'étude de la régulation de l'engagement au travail et des liens de proximité permet de mieux comprendre les situations limites, notamment dans les petites structures.

UN TRAVAIL OÙ L'ON EST ENGAGÉ, VOIRE PASSIONNÉ

Dans les petites entreprises que nous avons étudiées, les salariés évoquent souvent leur engagement voire de leur passion dans leur travail : *« J'aime ce que je fais, je ne me vois pas faire autre chose ni travailler ailleurs (…) Lorsque je commence quelque chose, il faut que je le termine coûte que coûte. J'aime le travail bien fait, dans les règles de l'art. » ; « j'aime travailler et quand je ne travaille pas, je m'ennuie facilement. » ; « je n'aime pas rester chez moi, vous ne me trouverez pas un dimanche chez moi ! »* (Salariés de Métalpro). À EnergiePlus, le fait de travailler sur des technologies de pointe donne lieu à des sentiments ambigus, entre fierté et stress, si l'idéal poursuivi est difficilement atteignable : *« J'ai de la chance de travailler sur des projets innovants, c'est certes très difficile, je stresse, c'est vrai mais uniquement par souci du détail, je me mets la pression tout seul pour donner le meilleur et que personne ne trouve à y redire car tout ce qu'on fait est obligatoirement vérifié par un collègue avant validation. »*

Le risque est de se fixer la barre trop haut. Le bon niveau d'engagement doit faire l'objet d'un apprentissage collectif. Thomas Marshall (2012) cite ainsi l'exemple d'un apprenti menuisier qui évoque la façon dont il a pris conscience, par l'apprentissage, des limites de l'engagement passionné : *« On peut être passionné, perfectionniste à un certain niveau, et être content du résultat. D'autres sont passionnés, très perfectionnistes, et donc ne peuvent pas être très contents du résultat, parce qu'ils ont peut-être raté un petit truc. (…) Souvent c'était ça, j'étais très peu satisfait du boulot. Il y avait toujours un petit truc que j'aurais aimé faire autrement. »* Mais peu à peu l'apprentissage auprès de son patron et de ses collègues plus expérimentés lui apprend à considérer le processus

de fabrication comme un compromis entre les normes contradictoires de la qualité et les différentes contraintes du métier artisanal ; à construire son estime de soi non sur un idéal inatteignable, mais sur un idéal tenant compte de son évolution professionnelle et des circonstances.

À Proximag, malgré des conditions de travail plutôt difficiles, pendant longtemps les salariés ne se sont pas plaints du stress dans la mesure où le directeur partageait pleinement leur quotidien et que l'engagement que nécessitait le travail était intériorisé par tous comme étant normal. Ils avaient réussi à fixer collectivement ce qui leur paraissait être le « bon » niveau d'investissement. Mais avec l'arrivée de nouveaux salariés et le départ d'autres, les plaintes de stress ont commencé à émerger de manière individuelle certes, car les repères collectifs sont brouillés, sont devenus plus en plus difficiles à identifier. La passion peut alors être perçue comme potentiellement dangereuse, source de difficultés, voire dans certains cas de souffrances et de problèmes de santé d'autant plus que les salariés n'ont plus assez de distance ni de repères partagés pour se fixer des limites quand elles s'imposent. Ce qui est une menace potentielle pour la santé mentale au travail. Un salarié d'EnergiePlus va jusqu'à dire qu'il est *« addict »* à son travail, qu'il s'agit d'une *« drogue »* dont il ne peut plus se passer.

L'étude sur les deux SMAC illustre cette ambivalence. Au Rézo, la passion partagée pour la musique Hip-hop dans laquelle cette structure est spécialisée donne aux salariés un fort sentiment de reconnaissance et d'accomplissement personnel. Il y est plus facile de produire un « concert réussi » pour lequel tout le monde sera content des efforts consentis et des résultats obtenus parce que les critères de qualité et les attentes sont les mêmes pour tous, que la structure a établi des liens de confiance et d'interconnaissance avec les groupes de rap et sait lesquels vont répondre aux attentes. Personne ne se plaint du stress : *« On est tous passionnés. La vie privée est proche du travail. Des fois, tu es obligé donc de recadrer car des fois ça déborde comme tout groupe, mais il y a une très bonne ambiance en général »*. Dans l'association La Portée, à l'inverse, des plaintes sont exprimées par les salariés sur le manque de reconnaissance et la définition insuffisamment précise du contour des tâches de chacun tandis que des conflits interpersonnels, le turn over dans certains postes, des problèmes de santé attribués au travail par les intéressés ou leurs collègues, témoignent de ces difficultés. Le problème vient du fait que chaque salarié, comme la direction, est porteur d'une vision personnelle du travail bien fait ; il n'y a pas d'accord sur le type de musique qui motive les salariés et justifie le mieux l'action culturelle envisagée [6]. Du coup, les salariés parviennent difficilement à être contents de leur action et ont toujours le sentiment qu'ils pourraient en faire plus : *« On est trop débordé ou trop fatigué, mais dès qu'il y a un projet intéressant, on va le faire » ; « On a du mal à déconnecter. C'est un truc, on est tout le temps en ébullition, mais en même temps c'est tellement passionnant. »* Un déficit de régulation collective entraîne un investissement potentiellement sans limite, donc un risque de ne pas être satisfait, de se sentir dépassé et stressé.

LA PROXIMITÉ SOCIALE : L'ENTREPRISE COMME UNE « FAMILLE »

À l'instar de la passion, la référence à la famille a souvent été faite par les personnes que nous avons interrogées, comme l'exprime le dirigeant de Metalpro : *« Dans l'entreprise, on est une famille dans laquelle chacun se sent investi d'une mission qu'il s'efforce d'accomplir avec le plus grand dévouement, chacun de nous est un membre à part entière qui contribue à l'édifice familial. »* De même, certains salariés de La Portée comparent leur investissement dans le travail à un engagement domestique : « C'est la maison familiale, une maman malade va quand même faire cuire un steak pour ses enfants. » Un autre précise : « J'ai une énorme admiration pour (le directeur), c'était mon

mentor, il m'a appris plein de choses, il m'a fait grandir dans mon métier, il m'a fait confiance aussi…, il a un côté hyper paternaliste, on est un peu tous ses petits enfants. »

L'ambiance familiale de beaucoup de TPE est parfois renforcée par le fait que le conjoint ou des membres de la famille du dirigeant y travaillent. Dans ce cas de figure, l'entreprise peut être habitée par des relations et des logiques de type domestique. Le recrutement dans les TPE se fait souvent à travers l'utilisation du réseau de relations personnelles du patron ou des salariés. À EnergiePlus, la cooptation est le mode de recrutement privilégié (les salariés sont encouragés à proposer quelqu'un quand un poste est disponible). En recrutant des personnes qu'il (ou l'un des salariés) connaît, le dirigeant de TPE minimise les risques « d'incompatibilités de caractère ». L'ambiance qui en découle peut favoriser la convivialité, la constitution de liens durables basés sur le don contre don et appuyés sur les liens personnels et même parfois familiaux. *« Quand je prends des apprentis, c'est pour les former et les garder, je ne compte pas m'en débarrasser après »* (MétalPro). La constitution de liens personnels passe aussi par diverses formes de soutien : il peut s'agir d'une aide pour trouver un logement, gérer un divorce ou une mauvaise passe financière… Ce qui existe dans des grandes entreprises sous la forme d'une prestation institutionnelle (1 % logement, service social) est ici vécu comme un échange et un service personnel, ce qui lui donne une certaine valeur mais entraîne en retour des obligations morales de réciprocité, voire une forme de dépendance qui peut fragiliser les salariés en cas d'abus.

La solidarité avec les collègues en cas de difficultés est aussi un facteur d'engagement, comme l'explique ce salarié d'EnergiePlus : *« Celui qui a écopé de ce projet a commencé à souffrir, il devait rendre le projet à temps, le dirigeant réclamait le travail et à côté, il y avait du travail qui se rajoutait malgré tout. Il a commencé à avoir des cernes, à ne plus manger à midi avec nous… au final, j'ai proposé de l'aider. Et on a travaillé les soirées et les week-ends. »* Les stresseurs sont ainsi mutualisés et le stress atténué par le soutien social. La confiance est un facteur d'efficacité de la coopération, et donc un moyen de gérer plus efficacement le stress. Valérie Zara-Meylan (2013) en donne des exemples pour des TPE horticoles qui doivent faire face aux intempéries, aux commandes imprévues, etc.

La confiance se nourrit de la proximité sociale et professionnelle. Une des particularités de l'artisanat est que patrons et salariés exercent habituellement le même métier. D'ailleurs, une partie des salariés est là pour se former ou accumuler expérience et capital dans l'espoir de pouvoir se mettre un jour à leur compte. Cela favorise le partage à la fois des mêmes conditions de travail et des mêmes valeurs. Employeurs et salariés exerçant le même métier sont plus à même de s'accorder sur les risques qu'il leur semble acceptable de prendre (car ils font partie du métier et sont indispensables à la réalisation d'un travail bien fait) et ceux qui ont moins de sens et devraient être évités. Enfin, un salarié qui n'envisage pas sa situation comme définitive, mais plutôt comme une étape avant de devenir à son tour patron est généralement prêt à accepter plus de sacrifices, sans les vivre pour autant comme des sources de stress.

Toutefois, comme la passion, la proximité et le paternalisme présentent également des risques et demandent à être régulés. Un management basé sur l'affectif peut avoir un certain nombre d'effets pervers mis en évidence par les travaux d'Alex Muchielli et Josette Hart (2002) : favoriser la concentration de la charge de travail et des privilèges sur certains salariés que l'on apprécie plus, ce qui suscite des jalousies et des conflits pour accaparer l'attention ou l'affection du directeur ; accroître la dépendance affective et laisser en situation de souffrance ceux qui se sentent insuffisamment appréciés ; etc. Plus encore, le harcèlement dans un contexte affectif aura des effets ravageurs. De même, l'introduction d'obligations domestiques dans l'échange professionnel peut donner au

salarié qui s'y trouve contraint un sentiment d'infériorité ou d'indignité, source de souffrance. C'est le cas par exemple, d'un apprenti chez un artisan, à qui on impose des tâches domestiques étrangères à son service.

Enfin, le type idéal (au double sens du terme) de relations sociales de proximité serait en déclin (Mazaud, 2012). Tout d'abord, on note un recul des TPE artisanales traditionnelles (alimentation et production) au profit du BTP et des services. Une première conséquence est qu'il existe une « crise du renouvellement » de l'apprentissage de métier. Ensuite, une partie des secteurs qui se développent le plus appartient à des métiers nouveaux dans lesquels il n'y a pas forcément la même tradition de compagnonnage, de valorisation du métier. Au total, on passerait progressivement, ces trente dernières années d'un modèle du patron *homme de métier* à celui de *gestionnaire*. Ce dernier modèle, surtout dans les TPE dépourvues de structures syndicales, favorise moins l'adaptation collective aux *stresseurs*.

Les employeurs de TPE sont plus souvent qu'avant enfants de propriétaires de PME ou de cadres supérieurs ou moyens, ou eux-mêmes issus de ces catégories. La création d'une TPE n'est à leurs yeux qu'une étape afin d'expérimenter une nouvelle production pouvant satisfaire un créneau inédit, avant d'en élargir la diffusion. Moins proches de leurs salariés, ces nouveaux dirigeants sont moins à même de comprendre et de reconnaître leurs besoins professionnels. D'où un risque accru de stress et de conflits. Caroline Mazaud évoque le cas d'un ancien cadre de la banque qui à 54 ans rachète une boulangerie de 4 salariés. Tout de suite, il veut rompre le cycle apprenti-ouvrier-patron qui lui semble peu propice aux innovations et impose de nouvelles méthodes commerciales et de production. Cela ne va pas sans heurts puisqu'il reconnaît un fort *turn over* (plus de cent contrats de travail en sept ans) et trois procès aux prud'hommes, notamment pour harcèlement.

L'augmentation de la taille de l'entreprise rend plus complexes les formes de régulations informelles des problèmes et de relations sociales ; il en résulte *in fine* une montée du stress. Dans son étude sur la croissance d'une petite entreprise d'achat et de distribution pour un groupement pharmaceutique, Cédric Lomba (2010) montre comment, alors que la gestion de main-d'œuvre reste très personnalisée, cela entraîne des conflits entre des groupes de travailleurs (surtout entre générations de travailleurs qui ont connu des expériences et des formes d'emploi différentes) ainsi que des alliances directes avec l'encadrement pour accéder aux ressources disponibles (meilleures conditions de travail, mobilité verticale, etc.). Cette concurrence pour l'attention voire l'affection du dirigeant et l'accès à divers avantages symboliques ou matériels a aussi été observée dans la SMAC qui avait le plus grand nombre de salariés.

À travers une étude sur quatre petites entreprises agroalimentaires provençales entre 1960 et 1998, Annie Lamanthe (2001) montre que l'augmentation du nombre de salariés et la diversification de la production conduisent à mettre en place des échelons hiérarchiques intermédiaires, à formaliser les différentes fonctions de l'entreprise (production, commercial, export…). Il en résulte des conflits entre différentes catégories de salarié, une moindre flexibilité face aux problèmes, moins d'entraide, une moindre adhésion à « l'esprit maison » ; donc une moins bonne capacité à faire face ensemble aux *stresseurs*.

CONCLUSION

Les patrons de TPE font de l'organisation du travail et de la prévention sans le savoir, car leur fonctionnement informel correspond à ce qui est formellement désigné comme « conditions de travail », ou « politiques de prévention ». Reconnaître et expliciter ces pratiques informelles, c'est leur

donner plus de poids et de légitimité afin d'inciter les employeurs à les déployer. Comme le dit le Dirigeant Métalpro : *« Y'a qu'avec le dialogue qu'on peut prévenir le stress à mon avis, pas avec des mesures, des documents, des obligations. »*

Pourtant, et pour des raisons variables d'une entreprise à l'autre, les TPE sont également touchées – quoique dans une moindre mesure – par le stress. Pour certaines, un excès d'engagement (et d'exigences) culpabilisant ou un paternalisme envahissant et infantilisant donne le sentiment aux salariés d'une dépendance affective ou de débordement du travail sur leur vie privée, source de souffrance et de stress. D'autres voient, du fait d'évolutions économiques et sociales, la distance sociale et professionnelle entre employeurs et salariés s'accroître, ce qui génère plus d'incompréhensions, recul de la coopération, montée des contrôles bureaucratiques du travail, spécialisation des tâches et perte de sens du travail pour les salariés ; donc au final plus de stress. Pour d'autres encore, les incertitudes économiques ou les pressions qu'un donneur d'ordres fait peser sur elles, font que l'employeur, pris lui aussi dans des situations difficiles apparemment sans issues et stressantes, reporte une partie de sa souffrance sur ses salariés.

1 Étude réalisée avec le soutien de l'Observatoire Alptis pour la protection sociale.

2 Les noms sont fictifs.

3 DARES, 2008.

4 Baromètre de conjoncture des TPE.

5 Dans les grands groupes, la gestion du stress est plutôt basée soit sur la psychologisation des problèmes vus comme des difficultés individuelles que l'on peut affronter par le soutien de psychologues ou une formation à la gestion des problèmes, soit à travers un compromis social formalisé (les problèmes de conditions de travail et d'emploi font l'objet de rapports de force, de compromis, de compensations : baisse de temps de travail, primes, mise en place d'un groupe de suivi des RPS, etc.).

6 À la question « Quel est votre meilleur souvenir professionnel ? », les salariés de la Portée ont tous évoqué un événement différent, tandis que presque tous ceux du Rézo ont cité le même.

Bibliographie

Datchary C. (2011), *La dispersion au travail,* Octarès, col. « Travail & activité humaine ».

Goss D. (1991), *Small Business and Society,* Routledge.

Lamanthe A. (2001), « Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation. Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence, des années soixante aux années quatre-vingt-dix », *Revue française de Sociologie,* 42-3, pp. 509-53.

Lamanthe A. (2008), Les paradoxes de la formalisation de la relation salariale en milieu rural (Briançonnais), *Études rurales,* 2, n° 182, p. 29-44.

Lepley B. (2005), Gestion des conflits dans les petites entreprises, dans : Jean-Michel Denis, *Le conflit en grève ?* La Dispute, pp. 229-250.

Lomba C. (2010), Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières, *Sociologie du Travail,* Vol 52, 4, p. 503 – 520.

Marshall T. (2012), *La fabrication des artisans : socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie,* Thèse de l'Université de Bourgogne sous la direction de Jacques Bonnet.

Matlay H. (1999), Employee relations in small firms : A micro-business perspective, *Employee Relations,* vol. 21, 3, p. 285 - 295.

Mazaud C. (2013), *L'artisanat français. Entre métier et entreprise,* PUR.

Zara-Meylan V. (2013), Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles, *Sociologies pratiques,* 1, n° 26, p. 41-56.

LA RE-CRÉATION COLLECTIVE DES MILIEUX DE TRAVAIL

Une réponse pour dépasser les RPS ?

Sylvie Cartoux
Chargée de mission
Aract Limousin / 46 avenue des Bénédictins, 87000 LIMOGES
s.cartoux@anact.fr / 05 55 11 05 67

Les exemples présentés dans cet article, tous issus d'interventions en entreprises portant sur la prévention des risques psychosociaux, nous amènent à proposer un processus de recréation du milieu de travail par les salariés eux-mêmes, en accord avec leur direction. L'objectif consiste à replacer l'activité réelle au cœur de l'action et du dialogue social. Cette intervention se veut ainsi une contribution au dépassement de la seule symptomatologie des RPS. Cet article se fonde principalement sur le cas d'une association d'aide aux personnes handicapées qui a connu des changements rapides. Ces changements ont fait l'objet de peu d'anticipation de la part des acteurs. D'autres exemples sont aussi mobilisés pour expliquer notre propos. Les RPS ne sont pas tant une pathologie de l'excès de travail que de l'incapacité à organiser et déployer le pouvoir d'agir des acteurs sur la situation professionnelle qui leur incombe. Comment alors favoriser celui-ci ? L'article entend montrer qu'il est possible pour un intervenant, dans une humble mesure, de favoriser la capacité des acteurs à reprendre en main ce qui détermine la situation de travail. Chemin faisant, les questions de Qualité de Vie au Travail (QVT) sont interrogées dans leur capacité à favoriser de nouvelles expérimentations autour du travail et de ses modes d'organisations.

MOTS-CLÉS
Travail, développement, santé

La prévention des risques psychosociaux capte depuis une dizaine d'années la majorité des interventions en entreprise (au sens large du terme) menées par l'Aract du Limousin. Cette demande sociale permet l'accès, grâce à un partenariat étroit avec les services de santé au travail, à l'observation de situations de travail dégradées présentant tous les maux de ce qui peut être désigné comme des « crises organisationnelles ». Ici comme ailleurs, les professionnels de l'intervention sont confrontés à un questionnement récurrent : leur est-il possible de détricoter à eux seuls ces canevas « im-performants », générateurs de déperditions d'énergies, de compétences et d'humanité, rencontrés si fréquemment dans les entreprises aujourd'hui ?

Au gré des situations, les intervenants s'appuient sur des dynamiques propres à l'entreprise non pas pour agir seulement, voire exclusivement, sur des symptômes plus ou moins bien appréhendés mais

pour relancer et recréer des processus plaçant le travail au cœur de l'action. Il s'agit alors de viser une transformation globale et durable de ces situations à partir du développement des ressources propres aux acteurs pour tendre à une qualité du travail dans laquelle l'ensemble des salariés se reconnaît.

Nous étayons ici notre propos en référence à une intervention dans une association (cf. encadré 1 page 67), tout en la croisant avec d'autres terrains d'investigation. Leur point commun repose sur l'opportunité de revisiter le contenu du travail, sa chaîne de valeurs, la place des collectifs et des individus, en cherchant à ce que l'environnement professionnel devienne un cadre rassurant et stimulant pour chacun.

La méthode présentée ici repose sur une collecte à la fois de données quantifiables et de matériaux plus subjectifs relatifs au travail en s'appuyant sur un diagnostic concerté. Ce tissage patient et participatif permet de passer de la seule confrontation à l'impersonnel (le prescrit et la dimension théorique du travail) et à l'interpersonnel (le rapport entre les sujets) pour accéder au transpersonnel, à savoir la capacité d'un collectif de «recréer» une histoire commune au travail par la dispute et la controverse professionnelle (Y. Clot, 2004).

Cette démarche est le reflet de l'expérience du réseau Anact-Aract. Sa mise en perspective revient à se demander en quoi la prévention des risques psychosociaux contribue à renouveler le dialogue social (P. Douillet, 2013), question qui se pose dans des termes particuliers dans les petites structures. En passant par la dimension collective de recréation du travail, moyen de mettre en discussion le travail et son organisation, la prévention des RPS acquiert ses lettres de noblesse à travers la parole redonnée à celles et ceux qui vivent le travail et instaure de nouvelles relations du travail.

UNE SOLLICITATION AUTOUR DES RPS AU SEIN D'UNE ASSOCIATION CONFRONTÉE À UNE RÉORGANISATION

Cette association, créée en 2006, accompagne les personnes handicapées dans leurs projets de vie en lien avec leur entourage familial. Elle emploie une quarantaine de personnes de différents métiers et fonctions : médecins, assistants administratifs, conseillers en économie sociale et familiale, ergothérapeutes, responsables de service, assistants sociaux… Ce collectif pluridisciplinaire a pour mission commune d'accueillir, de conseiller, de guider et de soutenir dans les actes de la vie quotidienne des personnes handicapées aux profils très divers. Il s'agit de mettre à leur disposition l'information et les services dont elles ont besoin pour recouvrer leur autonomie.

À la suite des situations de stress révélées et à un cas d'épuisement professionnel traité par le médecin du travail, la direction, en accord avec les représentants du personnel, sollicite l'Aract en janvier 2009 pour l'aider à prévenir au mieux les risques psychosociaux (RPS). Après différents échanges avec la direction et les représentants des salariés, la réalisation d'un diagnostic de situation au sein de toute l'organisation est actée à l'unanimité.

Celui-ci commence par l'analyse de matériaux documentaires (organigramme, fiches de poste, rapports d'activité) et se poursuit par des observations aux postes de travail puis la réalisation de 22 entretiens individuels et collectifs semi-directifs avec le personnel.

Un diagnostic pour dire les maux de l'organisation

Le diagnostic révèle les déterminants d'une crise organisationnelle pouvant mettre les professionnels en difficulté dans leur travail. Ces déterminants ne sont pas spécifiques à cette association mais ils

sont ici « concentrés » à cause de la réorganisation et rendus visibles par le diagnostic. Direction et représentants du personnel vont se trouver confrontés au questionnement de ce diagnostic produit en prise directe avec les salariés. De la capacité à s'approprier cette analyse dépendront les possibilités d'agir sur des situations identifiées comme étant propices aux RPS.

Quand la donne change sans que personne ne s'en empare

POURQUOI ? L'urgence créatrice, plus interindividuelle que collective dans les faits, a primé pour tout le monde, CA, direction, encadrants, collaborateurs, sur l'organisation concertée planifiée à court et moyen terme, organisation présumée ici être évidente et déductible de tout changement (comme allant de soi).

Tout se présente comme si la restructuration toute récente de l'établissement devait passer inaperçue. Fruit d'une fusion de trois structures avec des implantations territoriales distinctes, la nouvelle association hérite de tensions plus ou moins actives dans chacune de ces entités. Les frottements classiques entre personnels, exacerbés en milieu associatif, sont liés à la répartition de la charge et des responsabilités ainsi qu'au rapport à la hiérarchie. Ces conflits revêtent une toute autre ampleur au sein du nouveau groupe constitué. Ce changement contextuel, point saillant de la situation délicate rencontrée, est d'autant plus sensible pour les équipes qu'il nécessite un investissement progressif dans de nouvelles missions (mise en place d'offres inédites, travail en pluridisciplinarité, etc.), de nouveaux outils informatiques (logiciels, gestion électronique de documents, etc.) et dans un regroupement dans deux sites géographiques au lieu de trois. Cette mutation, mal anticipée dans les anciennes structures, n'a pas été préparée avec les salariés au moment de la fusion.

Souvent, les interventions de type prévention secondaire des RPS [1] identifient un avant et un après. La donne change, un déséquilibre s'opère et s'enkyste progressivement à bas bruit dans le temps, sans qu'aucun acteur ne s'en empare rapidement et formellement. Comment dès lors (re-) construire la communauté de travail ? À partir de quel objet ?

Si rien n'est fait pour que chacun s'y retrouve

Cinq nouveaux pôles (pôle administration générale, pôle qualité de service, 3 autres pôles chacun dédié à un type de public) renforcent le cloisonnement des activités de l'association et complexifient la coordination générale du travail. Il subsiste des lignes hiérarchiques parallèles qui favorisent la coexistence de différentes légitimités et une déperdition de la performance, du fait notamment d'un encadrement affecté par site géographique (management par zone géographique et non management à distance par projet ; l'affectation journalière géographique de l'agent sur tel ou tel site détermine sa subordination hiérarchique). L'imprécision de certaines relations fonctionnelles crée des conflits de rôle (ex : qui a la responsabilité finale de gestion du dossier, l'intervenant médical ou socio-éducatif ?), et si les activités administratives sont assez similaires entre les équipes reconstituées, les pratiques professionnelles restent très hétérogènes (ex : travail basé sur l'activité calendaire dans un service, travail morcelé adapté au flux oscillant et récurrent de l'activité dans un autre, approche technico-centrée dans une unité et approche globale dans une seconde…). L'organigramme et la répartition historique des missions ne correspondent plus à la réalité actuelle et à venir des activités. Nombre de salariés se disent désorientés.

Dans ce contexte, une question fondamentale se pose pour les salariés : comment trouver sa place, sa « bonne place », sans s'y perdre quand il n'y a plus de socle commun partagé, de règles de vie et de métier, ni même de genre professionnel au sens donné à cette notion par Y. Clot et D. Faïta

(2000) [2]? Comment faire évoluer la nature des activités et consolider les collectifs tant que chacun n'a pas la possibilité de développer son style personnel au travail ?

Du surinvestissement à la perte de contrôle

La croissance de l'établissement est fulgurante. L'activité a augmenté en moyenne de plus de 30% de 2006 à 2009, à effectif plus ou moins constant. Il ressort du diagnostic qu'un service est passé de 190 dossiers traités en 2006 à 774 en 2009, soit une hausse de 407 % ! Le service concerné par la situation d'épuisement professionnel enregistre quant à lui une progression de gestion de dossiers de 39%. L'explosion des missions a accentué la contrainte psychologique et réduit la latitude décisionnelle des salariés. L'exigence quantitative a primé sur l'exigence qualitative de résultat, l'accumulation récurrente de retards dans le traitement des dossiers a installé le travail dans l'urgence au détriment du travail de fond, la pression temporelle entraînant des erreurs fréquentes. Dans ce contexte surchargé, l'inconfort des échanges professionnels empêche toute velléité de régulation et de mise en débat des difficultés professionnelles. Le turnover et l'absentéisme restent faibles. La majorité des personnes rencontrées déclarent « encore apprécier malgré tout leur travail ». Quand la sollicitation devient trop forte et ne permet plus de travailler correctement, « quand il y a un trop grand écart entre ce que l'on voudrait faire et ce que l'on est obligé de faire », les salariés estiment perdre le contrôle de la situation. Ils se sentent dépossédés de leurs compétences, passées et à venir, de leur vie professionnelle au point d'en être malades. L'expression « RPS » semble alors adéquate pour désigner cette situation. Les investigations de terrain tendent à montrer que les personnes les plus investies dans leur travail, souvent expérimentées et dont les compétences sont reconnues, vivent d'autant plus mal ces situations de travail, « comme si l'organisation était trop petite, trop étroite, pour elles » (Clot, 2010).

Sur quels matériaux s'appuyer alors pour sortir de cet imbroglio organisationnel ?
Comment réamorcer une dynamique fonctionnelle pour que l'investissement individuel et collectif ne soit pas détourné ?

Des espaces aménagés en dépit du bon sens professionnel

Les conditions environnementales et matérielles de travail difficiles dans l'établissement entraînent des efforts d'adaptation et de compromis élevés. Les salariés sont exposés à diverses pénibilités du fait de leur concentration spatiale (bruit, températures, postures…), requérant une surcharge mentale au travail. Ces conditions matérielles de travail, qui sont aussi les conditions d'accueil des bénéficiaires, se traduisent régulièrement chez ces derniers par une violence verbale ou comportementale. La lenteur des applications informatiques produisant de l'attente, l'étroitesse des boxes d'accueil n'assurant pas la confidentialité des échanges, la gestion simultanée de la permanence physique et téléphonique plus la sonnerie des interphones interrompant la prestation de service en cours… sont sources, de part et d'autre, d'énervements. Ici, la santé au travail est mise à mal. En tant que processus dynamique où le corps et l'esprit forment un tout, où sollicitations manuelles et intellectuelles se répondent en permanence, cette santé est malmenée. Quand ce processus perd de son élan créatif et ne fonctionne plus que sur le registre de la survie, santé des personnes et devenir de l'organisation sont sujets à risque.

Comment dans ces conditions cultiver dans l'entreprise un terreau propice au développement de la bonne santé physique et mentale des individus ?

L'appropriation conjointe direction, représentants du personnel et gouvernance

Ces constats mettent donc à jour de nombreux problèmes qui doivent être résolus pour remettre l'organisation en bonne marche. Ils conduisent à formuler des propositions d'amélioration à court et moyen terme du poste de travail de chaque individu à l'établissement tout entier, en couvrant les différents niveaux de prévention. Il s'agit d'optimiser simultanément la réduction des pénibilités et la performance de l'organisation, par exemple, en revisitant l'agencement des bureaux d'accueil, en réinvestissant la gestion des ressources humaines sur des actions concrètes de professionnalisation concourant à une meilleure reconnaissance du travail, en renforçant le rôle d'accompagnement du management… (cf. encadré page 67). Le médecin de prévention en charge de l'établissement se prononce sur les propositions avancées et participe à la restitution qui se fait dans un premier temps auprès de la direction puis des délégués du personnel. Les uns et les autres, d'un commun accord, demandent que le diagnostic soit présenté à l'ensemble du personnel. Ce cas de figure n'est pas rare dans les petites structures dès lors qu'il existe une volonté partagée d'inciter l'ensemble des salariés à devenir co-acteurs des futurs axes de progrès.

Parallèlement, la direction présente le diagnostic aux membres du conseil d'administration en vue de les impliquer plus fortement à la vie de l'association. C'est un moyen pour elle d'inciter cette instance, très attentive aux enjeux de performance, à s'intéresser dans le même esprit aux sujets d'organisation du travail. Là encore, cette approche stratégique n'est pas exceptionnelle concernant de petits établissements, à plus forte raison ceux relevant du secteur associatif. Il s'agit alors pour les dirigeants de s'appuyer sur les leviers internes et externes de manière à anticiper (ou à rattraper comme dans ce cas) les effets d'une décision prise dans un souci de rationalisation (ici la fusion de trois sites). Qui plus est, si la direction a été sensibilisée à la thématique des RPS dans une acception large (stress, violence, mal-être) — ce qui peut résonner avec sa propre expérience compte tenu des tensions qui pèsent sur les postes de dirigeant(e) s et cadres dirigeants —, celle-ci sera plus attachée à sa prise en compte et à sa prévention.

LA «RE-CRÉATION» COLLECTIVE DU MILIEU DE TRAVAIL

Une démarche participative en appui au dialogue social

Direction, représentants du personnel et conseil d'administration s'entendent pour poursuivre le processus initié par l'intervention. Fait remarquable, la dynamique enclenchée va permettre à l'intervenant de s'effacer progressivement. Celui-ci présente d'abord le diagnostic aux trente-sept collaborateurs, lesquels partagent son contenu et manifestent leur intérêt pour les pistes d'amélioration. La direction, forte de cette approbation, propose de constituer trois groupes de travail, chacun dédié à un domaine d'activité de l'association, et un groupe transversal à toute l'organisation visant à examiner la faisabilité des pistes avancées, quitte à en identifier de nouvelles. Chaque participant est volontaire et a la possibilité de tourner dans les quatre groupes. Le cadre de ces groupes est clairement posé par l'énonciation de principes d'écoute, de respect et de bienveillance. La direction préfère mener ce travail avec les forces internes, s'appuyant légitimement sur le personnel d'encadrement et les représentants du personnel hautement concernés par la réorganisation. Dix-neuf réunions sont alors organisées en quatre mois par la direction et les cadres avec chacune un taux de participation avoisinant les 100%. Les salariés intègrent d'emblée ces règles leur permettant de penser le travail, sur un mode à la fois introspectif et collectif. C'est l'occasion pour eux d'exprimer ce à quoi ils aspirent pour mener à bien leurs tâches bien au-delà de ce qui est prescrit. Désaccords et controverses sont identifiés et éprouvés jusqu'au plaisir de déboucher sur des imprévus, des impensés, d'autres possibles découverts dans l'action. L'unanimité n'est pas requise, en revanche la volonté de produire et de soumettre des solutions est partagée.

D'autres structures préfèrent s'appuyer sur l'intervenant pour co-piloter cette phase plus opérationnelle. Il n'y a pas de règle absolue en la matière, même si l'implication des managers de proximité est incontournable notamment pour préparer l'intégration des propositions retenues par les groupes dans le processus de décision de l'entreprise. La mobilisation des représentants des salariés, quand c'est possible, est également essentielle, installant ainsi un espace complémentaire de régulation et permettant au dialogue social de se ressourcer sur des éléments concrets de changement qui portent sur le devenir des salariés comme de l'entreprise. Ces variations et particulièrement le niveau de cheminement avec l'intervenant semblent dépendre d'une maturité contextuelle et politique des acteurs prêts à prendre en charge le destin de la structure. Les conflits ne sont pas tenus à l'écart de ces dynamiques, mais au gré d'engagements personnels et collectifs, de personnalités charismatiques reconnues, ils sont mis à profit pour leur fonction contributive.

L'entrée en vigueur de nouvelles dispositions organisationnelles

La démarche participative conduite au sein de l'association est finalisée par une présentation de chaque groupe à l'ensemble du personnel des propositions validées par la direction. Un ensemble varié de dispositions concrètes revisite l'architecture de la structure :

- fusion de deux services ;
- création d'un poste d'assistance administrative au sein d'une équipe pluridisciplinaire ;
- création d'un poste de coordonnateur adjoint ;
- redéfinition des missions et périmètres d'activité du personnel par l'actualisation des fiches de poste ;
- mise en visibilité du circuit de traitement des dossiers, de leur réception à leur archivage, avec identification des procédures engageant chaque service ;
- mise en œuvre d'un accueil de qualité basé sur le volontariat avec une modification d'horaires ;
- mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques professionnels ;
- nomination de référents volontaires chargés de suivre chaque décision validée ;
- bilans intermédiaires de l'opération chaque semestre.

Rétrospectivement, la direction et les instances représentatives évaluent positivement les travaux engagés. Aujourd'hui l'organisation fait face à de nouveaux défis, mais ils sont toujours articulés sur un triple enjeu : resserrement des ressources/qualité des prestations auprès des personnes handicapées/qualité des conditions de travail. La référence à cette expérience participative, lancée pour répondre au désarroi face à des manifestations de RPS, contribue à traiter simultanément ces trois enjeux. Comme le résume un acteur : « Heureusement que l'on a fait ce travail, on est plus fort, on a une base commune, on a des références communes, ça aide en ce moment, en période de crise ».

Le développement du pouvoir d'agir des salariés sur leur activité de travail

Les investigations de terrain dans le cadre de dispositifs de prévention des RPS amènent à rencontrer des personnes, régulièrement épuisées, affirmant se battre pour pouvoir juste faire leur boulot. Le sentiment de dépenser une énergie démesurée se décline aussi bien en toute solitude qu'en colère partagée avec les collègues, énergie brûlée à fond perdu car sans réel destinataire-cible (l'usager, le

client, le collègue, la hiérarchie, soi-même). Quand les tâches périphériques et subalternes prennent le pas sur le cœur du métier choisi et font, pour certaines d'entre elles, office de placebo, quand il n'y a plus de concordance entre visées et moyens et que tout est traité dans l'urgence de priorités non maîtrisables, quand les collectifs de travail se sont substitués en collections d'individus livrés à eux-mêmes, le travail finit par être maltraité et par voie de conséquence devient maltraitant vis-à-vis de celui et de ceux qui l'exécutent (Clot, 2010).

L'enjeu ultime de l'intervention, au-delà du diagnostic, consiste alors à transformer les collectifs de travail en redonnant à ceux-ci un plus grand « pouvoir d'agir » et de décision sur leur situation. Il ne s'agit pas de se confronter stérilement à la prescription, de la dénoncer de façon incantatoire mais de permettre aux collectifs de se saisir concrètement de ce qui pose problème dans l'organisation du travail (l'aménagement des temps et des espaces de travail, l'évaluation de la qualité, la régulation collective de la charge de travail, etc.). Cette pratique d'apprentissage collectif définit une nouvelle activité de transformation des conditions de réalisation du travail par les salariés eux-mêmes dont l'encadrement, voire la direction. Une nouvelle activité psychosociale globale peut émerger qui confère du sens au travail de tous les jours. Redevenu commun, cet espace de discussion et de controverse permet aux salariés d'exprimer leurs avis sur le fonctionnement de l'association et sa performance. La « re-création collective du milieu de travail » peut alors se définir comme une régénération, une transformation pleine, durable et évolutive du contexte de travail où chacun(e) trouve et investit sa place. En s'appuyant sur des ressources psychosociales renouvelées, la dynamique productive est respectueuse d'individus et de collectifs dont l'expression créative n'est plus bridée.

Ce cheminement au sein des groupes de travail, transversal et pluridisciplinaire, a servi d'appui au diagnostic RPS. Le développement de la santé et des compétences ne procède pas seulement d'un diagnostic et d'ajustements mis en place à la suite de celui-ci, mais de l'engagement des salariés pour réélaborer des procédures et des règles en lien avec des contextes professionnels délicats. Les membres des groupes sont ainsi passés d'une phase d'identification des facteurs de risques psychosociaux – classique dans les démarches de prévention – à une phase de co-construction de l'activité et de production de nouvelles règles. L'objectif était d'aboutir à un redéploiement régulé des ressources internes par la confrontation des points de vue et l'expression des controverses sur le travail. La vingtaine de réunions qui se sont tenues constitue ainsi un espace participatif d'exception tout en étant à portée de main de toute organisation qui voudrait conduire une démarche similaire. Ces quelques heures d'un temps suspendu sont l'occasion pour les salariés d'explorer et de partager un espace commun de références professionnelles qui n'est jamais mis à jour. Car s'ils sont habitués à travailler avec d'autres corps de métiers, la possibilité de s'extraire ensemble de leur travail quotidien, et de réfléchir à celui-ci, ne leur est pas donnée en temps ordinaire. Les périodes de restructuration où il faut parer au plus pressé pour mettre en œuvre une décision externe semblent encore moins se prêter à cet exercice. La logique voudrait au contraire que ces phases exploratoires s'installent en amont de changements organisationnels significatifs. C'est parfois le cas. Cependant, même dans ce cadre, il reste difficile de préciser comment les contributions des salariés peuvent être véritablement reconnues. L'exemple de cette association montre qu'une demande relative à des symptômes RPS peut amener, même en aval de la restructuration, à reconfigurer les situations de travail (encadré 2) sur la base d'une démarche participative conduite dans des temps contraints et à un rythme intensif.

L'ACCOMPAGNEMENT À LA PRÉVENTION DES RPS, UNE PRÉPARATION AUX EXPÉRIMENTATIONS AUTOUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Un autre exemple, en évoquant une intervention au sein d'une entreprise de logistique, peut servir à illustrer cette difficulté à instaurer une dynamique de coopération. Dans cet exemple, c'est moins le besoin de se référer à des règles intangibles que de rendre possible une controverse sur le travail qui permet de résoudre les dilemmes de l'action. Une discussion sur le travail permet non seulement de faciliter l'activité des opérateurs mais aussi d'améliorer l'efficience productive (P. Levet, 2013). Une salariée œuvrant au circuit des pickings (service d'approvisionnement et de préparation des commandes) conçoit, en toute discrétion, un outil permettant d'attraper plus facilement les cartons placés dans des racks en hauteur, à partir du chariot élévateur. Il s'agit d'un manche à balai récupéré au domicile auquel est attaché un crochet avec à son extrémité une minuscule balle en mousse dont la fonction consiste à ne pas altérer le carton. Cet outil, rudimentaire mais commode, fait l'objet lors d'une séance de restitution de l'intervention, de disputes professionnelles entre l'encadrant et les salariés. Règles de physiques et normes de sécurité sont ardemment discutées pour aboutir à l'essaimage expérimental de l'outil ; cela au prix de quelques modifications techniques et surtout, d'une intégration de cette expérience dans les pratiques de prévention des TMS à l'origine de l'intervention. La relecture de cette tâche par la salariée et sa mise en discussion avec les collègues ont permis d'agir sur le milieu professionnel et de le modifier pour y vivre mieux. Ces compositions instrumentales sont vecteurs de (re) développement potentiel du sujet, des groupes, du milieu professionnel et deviennent un moyen de régulation relationnelle de l'activité, si sensible en situation de RPS. Cette petite histoire vient aussi « documenter les liens entre la valeur qu'attribuent les salariés à ce qu'ils font et la performance collective de l'organisation » *(ibid)*. Précisément, en plaçant au premier rang la capacité des salariés à s'exprimer sur leur travail, l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (ANI du 19 juin 2013) peut donner un nouvel élan aux interventions auxquelles cet article se réfère.

Il est vrai cependant que parler du travail ne va pas de soi. Ce qui semble évident, tant les tâches et les gestes, les interactions et les contextes sont familiers, ne s'explicite pas aisément. Dire son travail c'est se dire et rien n'est moins confortable entre collègues, avec la hiérarchie… Les conditions idéales de discussions authentiques paraîtront illusoires mais la production d'idées et de solutions pertinentes sera effective s'il est admis qu'elles puissent faire bouger l'organisation du travail établie. Cette disposition n'est pas qu'une simple question de méthode compte tenu de la prérogative de l'employeur sur les questions d'organisation. Mais force est de constater que ce cadre juridique reste compatible avec des démarches participatives dont il est attendu par les parties prenantes qu'elles soient efficaces. Ce n'est pourtant pas le seul point remarquable de ces expériences.

Celles-ci laissent entrevoir que si le travail reste un espace contraint, quelquefois empreint de souffrance, de stress et d'inquiétudes (dont la première est de perdre son travail), il n'exclut pas pour autant les possibilités de se réaliser. L'engagement des salariés dans les démarches présentées montre leur attachement aux dimensions constructives de l'activité et leur intérêt pour un travail qui leur laisse des possibilités de se développer. Si les modèles auxquels les uns et les autres se réfèrent ne sont pas équivalents, accéder socialement à ce que l'on aspire à devenir demeure une source potentielle de développement (la zone proximale de développement selon Vygotsky – Clot, 1999). L'énergie dans laquelle peuvent puiser les démarches participatives repose sur la capacité de

chaque individu à imaginer ce qu'il pourrait être, en se frottant aux autres, en apposant sa marque et son style au travail. Les collectifs en mesure de porter la diversité de ces identités professionnelles et d'organiser le débat sur la conciliation des enjeux de performance et d'amélioration des conditions de travail offrent une assise solide aux expérimentations autour de la qualité de vie au travail appelées à se déployer par l'ANI.

CONCLUSION

Le déroulé d'une intervention dans le cadre de la prévention des RPS au sein d'une association est l'occasion de recenser quatre éléments structurant un processus de sortie de crise.

1. Un parti pris de l'intervenant se situant d'emblée sur les leviers organisationnels plutôt que sur le registre du soin des symptômes identifiés (ce qui n'exclut pas, bien sûr, que ceux-ci soient simultanément traités). Il lui faudra donc faire partager ce postulat à chacun de ses interlocuteurs tout au long de l'intervention.
2. Un soin particulier à s'appuyer sur le dialogue social, quelle que soit sa qualité, de manière à instruire l'articulation entre performance de l'entreprise – qualité de la production ou des prestations – conditions de travail. En ne négligeant aucun avis, chacun renouvelle son positionnement en repartant des situations réelles de travail et de leurs déterminants organisationnels et contribue ainsi à leur évolution.
3. Une implication du conseil d'administration (sans oublier l'encadrement) qui, pour être très vigilante quant aux objectifs de performance, va fortement crédibiliser le processus de transformation. Ce portage politique, dont l'effet positif est très visible pour une petite association, est aussi essentiel dans de grandes structures parce qu'il conforte l'engagement des partenaires sociaux et contribue à atténuer les comportements parfois désabusés des salariés (dont des cadres de proximité) à l'égard de toute perspective de changement.
4. Une démarche participative sans laquelle la bonne volonté des parties prenantes ne suffira pas à aboutir à des dispositions organisationnelles concrètes. Si cette démarche est positionnée sans démagogie sur un processus de décision permettant à chacun de suivre les effets de sa contribution, l'entrée organisationnelle, la relance des relations professionnelles et l'aval de la gouvernance produiront des résultats tangibles et durables.

Ces éléments structurants des interventions autour des RPS portent leurs fruits, ainsi que le montre le cas présenté ici. D'autres facteurs sont à prendre en compte, comme la question de la temporalité, forcément longue, de ce type de dispositif, créant une tension qu'il peut être difficile de tenir compte-tenu de l'impatience des acteurs. Toujours est-il que les enseignements tirés de ces interventions offrent une réserve de ressources, pour ainsi dire une banque de cas, qui sera très profitable dans les années qui viennent au développement d'expérimentations autour de la qualité de vie au travail.

1 Agir dès l'hypothèse ou l'apparition de troubles naissants pour en diminuer les effets, outiller les personnes individuellement et/ou collectivement pour les aider à faire face au mieux

2 « Le genre, comme intercalaire social, est un corps d'évaluations partagées qui organise l'activité personnelle de façon tacite » (p.11) C'est un stock de « mises en actes », de « mises en mots », de « conceptualisations pragmatiques » utilisées et reformulées dans le cours de l'action (p. 13). Le style renvoie à la façon dont chacun s'approprie ce stock et le transforme à sa manière. Ce sont des « genres en situation » (p. 15) qui évoluent au grès des circonstances et des reformulations personnelles. Selon Clot et Faïta, c'est dans le « grippage » des rapports entre genre et style que les situations pathogènes prennent leur essor (p. 18). Les sujets sont alors « mis en souffrance par amputation du pouvoir d'agir ».

Bibliographie

Canguilhem, G. (1947), Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie,* vol. III, p. 120-136.

Clot, Y. (1999), La fonction psychologique du travail, PUF, 243 p.

Clot, Y. (1999), Avec Vygotski, *Editions La Dispute,* 345 p.

Clot, Y. et Faïta (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », dans Travailler, n° 4.

Clot, Y. (2004), « Re-créer le travail », Intervention aux États généraux de la Culture, Théâtre de la commune, Aubervilliers.

Clot, Y. (2008), Travail et pouvoir d'agir, PUF, 296 p.

Clot, Y. (2010), Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, *Éditions La Découverte,* 192 p.

Guérin F. et Col. (2006), Comprendre le travail pour le transformer, *Éditions de l'Anact,* 318 p.

Ombredane, A. et Faverge J-M. (1955), *L'analyse du travail,* PUF, 236 p.

Sève, F. (1997), Lev Vygotski, pensée et langage, La Dispute, 536 p.

RÉDUIRE LE LEAN À LA CHASSE AUX GASPILLAGES [1]

Une compréhension limitée du changement

Eric Peltier
Chargé de mission, Aract Basse-Normandie
e.peltier@anact.fr

François Guérin
ITG Consultants
fraguerin@laposte.net

Daniel Depincé
ITG Consultants
daniel.depince@orange.fr

Joël Maline
Directeur, Aract Basse-Normandie
j.maline@anact.fr

Les démarches s'inspirant du *Lean* connaissent aujourd'hui une diffusion rapide, bien au-delà de leur secteur industriel d'origine. Cette dissémination entraîne de nombreuses controverses en termes d'efficacité et d'impact de ce modèle d'organisation sur les conditions de réalisation du travail et la santé des salariés. L'article s'appuie sur l'analyse clinique de l'activité pour confronter la réalité du travail aux objectifs poursuivis par l'implantation du *Lean*. L'analyse souligne les enjeux en termes de qualité du travail, révélant la nécessaire et difficile adéquation des ressources techniques, organisationnelles, humaines, à un ensemble d'objectifs hétérogènes, ceux de l'entreprise et ceux des salariés, pour atteindre la performance souhaitée. C'est la conception du travail et le soin qui y sera apporté qui doivent prioritairement être objets d'analyse et d'action, pour contribuer positivement à la construction de la santé des salariés, ressource essentielle pour l'atteinte de la performance recherchée par les entreprises. Il n'existe pas de modèle idéal pour atteindre les objectifs que se fixent les acteurs d'une organisation. L'expérience présentée ici souligne que seule l'action concertée est susceptible de transformer des options stratégiques en solutions opérationnelles acceptées et potentiellement efficaces.

MOTS-CLÉS
Risques psychosociaux, *lean*, qualité du travail, environnements capacitants

Pour développer de nouveaux produits et conquérir des marchés, une entreprise de construction de bateaux réorganise sa production en s'inspirant du *Lean-Manufacturing*. Le but est de «*repenser et transformer les processus industriels et les comportements humains, quels que soient les niveaux hiérarchiques, afin qu'ils soient en ligne avec cette perspective stratégique*».

Au regard des objectifs de performance industrielle, obtenue par la réduction des délais de fabrication et l'amélioration de la qualité, le projet porté par la direction générale devra être nourri par un processus d'innovation permettant d'en construire le sens stratégique et opérationnel. Le juste-à-temps contribuera à la diminution des sources d'inefficacité, en particulier par une meilleure gestion des stocks et des en-cours. La gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) doit améliorer, en les fiabilisant, les plannings de fabrication. L'objectif est de fluidifier le procès de production tout en accroissant l'engagement des salariés. L'un des enjeux majeurs du déploiement du *Lean*, consistera à traquer et à minimiser tout ce qui pourrait être considéré comme du gaspillage : les *Mudas* (surproduction, surqualité, surdesign des équipements, surstock), sont considérés comme un élément privant l'entreprise d'une partie de ses profits.

Cette démarche la plus fréquemment mise en œuvre dans les démarches de réorganisation s'inspirant du Lean passe par la mise en tension de l'ensemble des ressources productives pour améliorer le rendement de l'entreprise. Elle a pour perspective la limitation au minimum des stocks afin de rendre le processus de travail plus économe en matière et en ressources humaines (Pardi, 2009, Ughetto, 2012).

La mise en œuvre opérationnelle de cette perspective reposera sur une plus grande rigueur dans la définition des normes qualité et par une flexibilité accrue des moyens techniques et des hommes par l'intégration des trois ateliers de production dans une unité multispécialités. Il est également prévu une gestion centralisée des commandes et des stocks de matières premières, associée à une standardisation plus prononcée des procédés. Selon les principes du *Kaizen*, il est aussi prévu de recourir à une participation plus poussée des équipes aux changements pour accroître leur responsabilité.

Pourtant, très rapidement, de nombreux dysfonctionnements seront constatés.

Ils semblent liés aux difficultés rencontrées par les services Études pour fournir au bon moment les plans définitifs permettant de programmer la fabrication des diverses pièces qui doivent être implantées dans la coque du bateau. Ces difficultés sont elles-mêmes dépendantes de la capacité du client à définir précisément ses attentes, en liaison avec les phases du processus de fabrication.

Perturbant l'atteinte des objectifs de production, ces dysfonctionnements sont considérés, par l'encadrement, comme des problèmes mineurs, transitoires, liés à l'apprentissage de la nouvelle organisation et pouvant être réglés rapidement. Pourtant, ils perdurent, disqualifiant le management, affaiblissant l'engagement des salariés, aboutissant même à de l'inactivité temporaire dans certains services.

Les représentants du personnel critiquent la direction qui, de leur point de vue, ne s'appuie pas suffisamment sur l'expérience des salariés pour conduire le changement, améliorer la performance globale et diminuer les tensions.
Une perte de confiance dans le plan stratégique commence à s'exprimer au sein du collectif d'ouvriers : «*On court à la catastrophe : couler la boîte, couler un navire, sont des choses dont on parle entre nous.*»

Les remarques relatives aux exigences du travail, à l'autonomie et aux marges de manœuvre, aux rapports sociaux, aux conflits de valeurs se multiplient, toutes cohérentes avec les facteurs de risques psychosociaux retenus par le collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS [2].

Le CHSCT souhaite la réalisation d'un diagnostic, d'autant que le médecin du travail et l'assistante sociale considèrent que les signes de morbidité sont sous-estimés. C'est ainsi que nombre de salariés insisteront sur leur difficulté à parler des obstacles qu'ils rencontrent dans leur travail, car ils peuvent être interprétés comme relevant de leur incapacité à faire face : « *En lisant le journal interne qui vante la bonne santé de l'entreprise, chacun pense à sa propre santé.* »

CONSTRUCTION DE LA DEMANDE ET DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DE L'ACTION

Une intégration des métiers mal maîtrisée

La direction a tout d'abord orienté le diagnostic vers la chaudronnerie récemment intégrée avec la mécanique et l'électricité dans la nouvelle division multispécialités, les plaintes y étant récurrentes. Ces plaintes sont interprétées comme de la résistance au changement, le « refus du progrès ».

En fait, la réorganisation, pourtant participative dans ses intentions, s'avère avoir été un dispositif d'information davantage qu'une démarche associant concrètement les salariés au changement.

Les entretiens révéleront que cette résistance ne relève pas d'une opposition de principe. De solides arguments relatifs à l'incertitude face à l'avenir, le manque d'informations sur les perspectives, le coût à acquitter, l'insuffisance de moyens pour mettre en œuvre la réorganisation, justifient cette « résistance » (Crozier et Friedberg 1977 et de Coninck 1998).

L'intégration ne semble pas avoir suffisamment tenu compte des spécificités des différentes activités, entraînant des dysfonctionnements et des tensions. La gestion des flux, essentielle dans le déploiement du *Lean*, ne donne pas satisfaction. Les lanceurs de projets et les chefs d'équipe se « débrouillent », amplifiant leur charge de travail pour répondre aux besoins. La direction refuse d'affecter de nouvelles ressources considérant qu'il s'agit d'un soutien non productif. Si personne ne conteste la recherche de cohérence entre le volume de l'emploi et les besoins réels, tous considèrent que cette transformation organisationnelle, incohérente avec la réalité du travail, est génératrice de stress.

La description des difficultés rencontrées a abouti à ce que le périmètre du diagnostic soit étendu à l'activité de la division Équipement et aux interactions avec les services en amont.

Connaître n'est pas mesurer

Rapidement, un débat s'est noué sur la manière d'appréhender la pénibilité liée au travail, la DRH privilégiant l'approche quantitative censée être objective, les représentants du personnel s'interrogeant sur la diversité des causes motivant les plaintes.

Cette interrogation des représentants des salariés souligne une ambiguïté sous-jacente à l'analyse et à l'objectivation des risques psychosociaux. Elle nécessite de faire la distinction entre, d'une part, ce que « pèse » la pénibilité et les outils censés la mesurer, et d'autre part, ce que vivent et ressentent les salariés concrètement dans leur travail et l'utilité qu'ils en retirent. Cette distinction renforce l'exigence de clarification des méthodes susceptibles de contribuer à l'objectivation de la pénibilité du travail (Hubault 2013).

Des questionnaires généraux, tels le *Job Content Questionnaire* de Karasek, ou celui de Sigriest, sont des instruments utiles pour produire de la connaissance dans le cadre d'une étude épidémiologique qui consiste à établir des relations entre des caractères généraux des situations professionnelles et les effets sur la santé qui peuvent cependant varier considérablement d'une personne à l'autre.

En revanche, ce type d'analyse rend difficilement compte de l'émergence de l'inattendu, de la dynamique du travail individuel et collectif (Laville 1988 et Volkoff 2002). Ces enquêtes peuvent donner l'illusion de fortes similitudes entre les situations de travail et les activités concrètes qui y sont réalisées alors qu'ils en demeurent éloignés et qu'ils occultent la manière dont les événements du travail sont pris en charge et mobilisent *in situ* les ressources des personnes. De ce fait, l'usage des questionnaires se révèle faiblement pertinent pour l'action, comme le soulignent Davezies et Clot (2011).

À l'opposé, l'analyse qualitative centrée sur les relations entre le processus de production, sa déclinaison dans les différentes entités organisationnelles, et la manière dont le travail est réalisé, demeure éloignée de l'objectif de quantification. Pourtant, « cette myopie peut faire émerger le détail révélateur qui est une ressource exceptionnelle de compréhension des enjeux de santé au travail », comme le soulignent Volkoff et De Gaudemaris (2008). L'analyse qualitative, combinant la description du processus de travail et des activités avec l'écoute de l'expression des salariés, permet donc d'accéder à une meilleure compréhension des plaintes, lesquelles sont parfois similaires dans leur symptomatologie, alors qu'elles se différencient fortement par leurs déterminants.

Finalement, la direction et les représentants du personnel s'entendront sur la nécessité d'objectiver les relations entre les nouveaux dispositifs organisationnels et l'impact de ceux-ci sur la manière dont l'activité concrète se déroule. Les dysfonctionnements générés par la nouvelle organisation peuvent ainsi faire l'objet d'un diagnostic plus partagé. La plainte des salariés trouve ainsi une interprétation autre qu'en termes de résistance aux changements. Ce changement de perspective permet d'anticiper un peu mieux comment le système organisationnel développé par le management peut devenir véritablement opérationnel (Demeestère et col. 2006).

LE DISPOSITIF ORGANISATIONNEL ET SA DYNAMIQUE À L'ORIGINE DU STRESS RESSENTI

Les entretiens individuels et collectifs ont été centrés sur la description, par les salariés, du travail réalisé dans différents services afin de comprendre en quoi la mise en place du *Lean*, censé rendre plus fluide le processus de production, générait autant de tensions et d'à-coups. Ces descriptions ont permis l'identification de « situations caractéristiques ». Il a été possible d'observer une grande similitude dans leur détermination en repérant les tensions les plus significatives et la mise en évidence, pour les travailleurs qui y étaient confrontés, des difficultés organisationnelles générées.

Quelle organisation pour supporter une diversité d'activités ?

Le déploiement de la GPAO dans les trois unités de la division multispécialités a fait progresser une conception plus théorique du travail qu'autrefois : la rédaction des nomenclatures, le lancement des ordres de fabrication et l'approvisionnement deviennent presque une fin en soi. Le responsable de la division joue davantage le rôle d'un coordinateur « administratif » qui prend le pas sur l'indispensable technicité des préparateurs dans la relation à la production.

L'entreprise a conçu un dispositif organisationnel censé contribuer à la maîtrise des flux de production de trois entités alors que les métiers de celles-ci sont fondamentalement différents. Ce dispositif a vite révélé ses limites, voire ses contradictions dans la mesure où, non seulement la nature des travaux diffère, mais aussi leur temporalité avec des décalages, selon les ateliers, qui peuvent varier de quelques heures à quelques semaines.

« On a calqué le modèle ancien de la mécanique, y compris avec ses défauts, sur la chaudronnerie et l'électricité, alors que le long terme caractérise le travail de la chaudronnerie, ce qui n'est pas le cas pour les autres ateliers où on doit être plus réactif. La mise en place du coordinateur ne permettant pas de répondre à cette exigence. »

Une stratégie non partagée et des décisions subies

Les interruptions, les changements de perspectives, les injonctions contradictoires, perturbent l'action, troublent la visibilité de chacun sur son propre travail et la possibilité d'en maîtriser la planification.

« Dans l'organisation ancienne, le chef d'équipe s'arrangeait pour qu'on fasse des campagnes de cintrage pour éviter des démontages d'outils qui sont des pertes de temps. Les nouveaux responsables font des courbes, des camemberts, des calculs pour rentabiliser le temps en fixant un nombre de tuyaux à cintrer. Avant, pour certains tubes, on cintrait seize tuyaux, après ils ont décidé qu'on les cintrerait par quatre. Ils sont finalement revenus là-dessus mais on sait pas trop pourquoi. »

« C'est difficile d'expliquer aux personnes que l'organisation en place est la meilleure solution alors que tous les jours, la réalité du travail montre que ce n'est pas la meilleure »

En fait, la création de services censés accroître la performance amplifie le formalisme des circuits relationnels et décisionnels. Cette situation aboutit à la minimisation des processus de régulations informels qui se vivent de façon encore plus clandestine.

« Quand on a refait les superstructures du bateau, on a reçu des plans inexploitables. Le bureau d'études nous a pris pour des crétins incapables de relever des cotes sur un plan. On les a fait venir afin qu'ils nous expliquent comment faire. Ils ont reconnu que ce n'était pas exploitable mais on leur avait dit de tenir les délais et de donner les plans en l'état. Ce sont de pauvres ouvriers comme nous, considérés comme des cons qui leur ont dit de ressortir les plans de l'ancien modèle à partir desquels on allait pouvoir travailler. »

Quand le *Lean* tente d'accélérer les processus sans disposer des ressources nécessaires

L'organisation de la production et du travail développée dans le cadre du projet de *Lean Manufacturing* a déstructuré des modalités de travail collectives. Chacun a son planning qui ne s'emboîte pas forcément avec ceux des autres. L'enjeu de coordination est présent, mais la centralisation ne tient pas assez compte de l'histoire de l'organisation et des caractéristiques qui rendaient la production plus fluide.

« Avant, on avait un peu plus de délais, on progressait dans la réalisation des plans et on en donnait un au chantier pas trop mal ficelé. Aujourd'hui, pour ne pas prendre de retard, le mûrissement des études ne se fait pas bien et on donne souvent des ébauches de plan, ce qui aboutit à de la casse plus importante. »

« Le chef de plateau nous demande le lundi « qu'est-ce que vous faites cette semaine ? », le mercredi « où vous en êtes cette semaine ? », et le vendredi « qu'est-ce que vous avez fait cette semaine ? ». On nous met la pression pour qu'on avance. C'est bien pour des travaux simples, mais pour des travaux longs avec une multiplicité d'acteurs, on a un mal fou à répondre à ces questions, ça nous pollue. On est toujours dans la justification de ce qu'on n'a pas réussi à faire alors qu'on avait dit qu'on le ferait. »

Pour que la gestion de production soit moins défaillante, une description des phases de travail plus rigoureuse serait nécessaire pour un meilleur enchaînement des activités et une gestion des stocks efficace.

« À cause des gammes mal ficelées, ce qu'on commande en approvisionnement n'est pas forcément utilisé pour les travaux pour lesquels on les avait commandées. Résultat : le chef d'équipe dit sans cesse que ça ne marche pas, mais souvent c'est lui qui s'est servi dans le stock, sans voir qu'il est peut-être en train de créer un problème dont il s'apercevra plus tard. »

Les exigences imposées à l'ingénierie transforment les objectifs de réduction des délais en contraintes pour l'atelier de fabrication du fait du manque ou de l'absence des ressources nécessaires à un moment donné. Les objectifs de production ne sont souvent atteints qu'au prix d'efforts importants et de stress. Parfois même, et semble-t-il de plus en plus fréquemment, les dérives temporelles liées à l'incertitude quant aux plans définitifs, associées au déficit momentané de ressources, nécessitent le recours à la sous-traitance. Celle-ci est mal vécue par les chaudronniers qui vivent alors des périodes de sous-activité. De plus, les solidarités qui permettaient de faire face aux dysfonctionnements sont aujourd'hui mises à mal et génèrent des tensions entre services.

« S'il y a une dérive dans la réalisation, l'ingénierie nous critique parce qu'on n'avance pas assez, mais souvent les études ne disposent pas elles-mêmes de toutes les données d'entrées. »

« En phase d'avant-projet, on nous pousse à prendre des risques. On garde peu de marge, et on nous pousse dans nos derniers retranchements. On a à peine remis le prédevis qu'on nous demande de faire moins 30 %. On finit par dire OK. On grille toutes nos cartouches en prenant une part de responsabilité. Souvent ça ne passe pas, le risque était trop gros. Le problème, c'est que les responsables des projets qui se sont engagés vis-à-vis des clients ne sont souvent plus là lorsque les problèmes surviennent du fait de la durée des projets. »

La gestion en flux tendus aboutit à la minimisation des stocks et à des ruptures qui retardent l'avancement du travail.

« Récemment, nous n'avions plus de vis de 4 x 20 ; il nous a fallu deux semaines et demie pour en avoir, et encore, en menaçant d'aller à Brico Dépôt pour en acheter et d'aller porter le ticket de caisse sur le bureau du directeur. Une fois qu'on a eu les vis, il n'y avait plus les grenouillères qu'on devait fixer avec ces vis ».

QUAND LA SOUS-ACTIVITÉ CÔTOIE LA SURCHARGE

Entre la construction de deux bateaux, cette période intermédiaire est compliquée à gérer du point de vue de la charge de travail.

« Il y a un creux de charge c'est normal, on est entre deux bateaux, mais il y a aussi un creux d'organisation, et ça, c'est un autre problème. »

« L'encadrement nous rassure en disant qu'il y aura du travail à faire, mais c'est repoussé et il ne se

passe rien, ou alors il y a du travail, et c'est mal organisé, on n'a pas la matière, pas la machine. Il faut faire dans l'urgence et finalement on sous-traite.»

Ce creux de charge est problématique et mal vécu par les ouvriers. Les activités s'enchaînant du bureau d'études vers la production, la charge de travail évolue et les services ou personnes en sous-activité n'ont pas forcément une représentation d'ensemble leur permettant de comprendre que leur sous-charge est peut-être liée à la surcharge des autres et à un problème d'ordonnancement de la production.

«Se retrouver sur le sable, assis sur nos caisses… ça va bien les deux premiers jours, mais après… On sait bien qu'une entreprise ne vit pas sur des gens qui ne travaillent pas.»

Les chefs d'équipe gèrent ces situations au mieux, en donnant du travail à certains ouvriers qui ne supportent pas de ne pas en avoir durant une journée entière. Parfois, ils gonflent le temps nécessaire pour réaliser un travail, inventent des tâches (nettoyer, débiter des éprouvettes pour l'école de soudure, etc.) pour occuper les ouvriers et affecter des temps sur du travail que personne n'a demandé. Souvent, cela ne suffit pas et il faut déclarer la sous-activité. Il semble, selon certains, qu'au fur et à mesure où cette information remonte les niveaux hiérarchiques, une «saine» gestion serait de la faire disparaître pour ne plus entendre parler du problème.

Parfois la surcharge domine, prenant sa source dans la quantité de travail à réaliser, dans une diminution des délais ou dans la réduction des ressources et leur inadéquation aux besoins. Cette tension interroge la capacité structurelle de l'entreprise à maîtriser un équilibre de charge satisfaisant tout au long des opérations de production. Les nouveaux outils de gestion de la production en cours de développement, ainsi que le déploiement d'une organisation du travail qui se révèle en pratique plus rigide, intègrent mal la nature des activités et ne génèrent ni la fluidité ni la souplesse attendues. La maîtrise collective et individuelle des dysfonctionnements devient coûteuse et source de tensions.

«Souvent le travail traîne dans les bureaux et quand il arrive à l'atelier, le chef nous dit qu'il faut avoir fini pour le lendemain alors que depuis 3 jours on ne fait rien. On est la dernière roue du carrosse.»

LE MANAGEMENT CRITIQUÉ ET LUI-MÊME EN DIFFICULTÉ

Alors que la baisse conjoncturelle d'activité semblait favorable à l'implantation du projet – en réorganisant tout en assurant la continuité de la production –, les difficultés auxquelles les salariés font face soulignent le déficit de mesures transitoires favorables à la gestion du changement. La direction n'est pas suffisamment à l'écoute des problèmes et l'encadrement intermédiaire dispose de moyens limités pour gérer correctement les dysfonctionnements locaux.

«Il y a un jeu assez malin, assez vicieux, on tire sur les gens pour voir jusqu'où ils peuvent aller. Et tant que ça ne casse pas, on se dit, ils en ont encore sous le pied.»

Les salariés souhaitent parler des problèmes qu'ils ont à résoudre, les analyser, trouver un appui pour apporter des solutions pour lesquelles le soutien et la coopération sont nécessaires.

«C'est dur pour les gens de s'entendre dire "ne venez pas nous voir avec vos problèmes, venez nous voir uniquement avec vos solutions".»

Certaines attitudes du management sont considérées comme de l'infantilisation, par exemple, celles qui concernent le port des moyens individuels de protection.

«Nous ne sommes pas des Play mobil. À quoi sert de porter la casquette quand on est dans l'atelier? Il n'y a pas de discernement de la part de la hiérarchie, entre les situations qui présentent des risques

et les autres qui sont les plus courantes. Quand on n'a pas de travail et qu'on est assis sur nos caisses pourquoi nous obliger à porter la casquette ? Quand on va sur le bateau, pas de problème, on porte le casque, il n'y a pas besoin de nous le dire».

L'impression est que l'encadrement de proximité n'a aucun pouvoir ou qu'il ne sait pas convaincre les niveaux supérieurs de l'importance des problèmes à résoudre.

«Quand on parle des difficultés à la hiérarchie, la plupart du temps rien ne se passe, comme si on nous répondait oui pour nous faire taire. Parfois, à force de voir que rien ne bouge, on a l'impression que les chefs se couchent.»

Les compétences des personnels ont besoin d'évoluer mais il ne semble pas y avoir d'accompagnement pertinent pour que cette évolution soit réalisée sereinement. Des entretiens ont été mis en place pour parler du travail, des résultats passés et des objectifs à atteindre, mais les plaintes relatives à l'absence d'écoute des difficultés rencontrées dans le travail s'amplifient.

Le compagnonnage a disparu et il est rare de mettre en doublon des personnes. Certains partent en retraite, démoralisés de n'avoir pu transférer un savoir-faire accumulé. Ceci contribue à ce que des salariés considèrent qu'on ne reconnaît pas leur savoir-faire comme une ressource indispensable pour l'entreprise.

QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE CETTE EXPÉRIENCE ?

Le diagnostic réalisé est révélateur d'une tension excessive entre les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition (Salher et col. 2007). Sa restitution a suscité les réactions suivantes :

«Les résultats de mon travail ne sont pas à la hauteur de ce que je devrais faire».

«J'estime que je ne dispose pas des moyens satisfaisants pour faire mon travail correctement».

«Je contribue au fonctionnement d'un système sans avoir de retour sur ce qui ne marche pas».

«J'estime subir des pressions sans maîtriser les moyens me permettant d'y répondre».

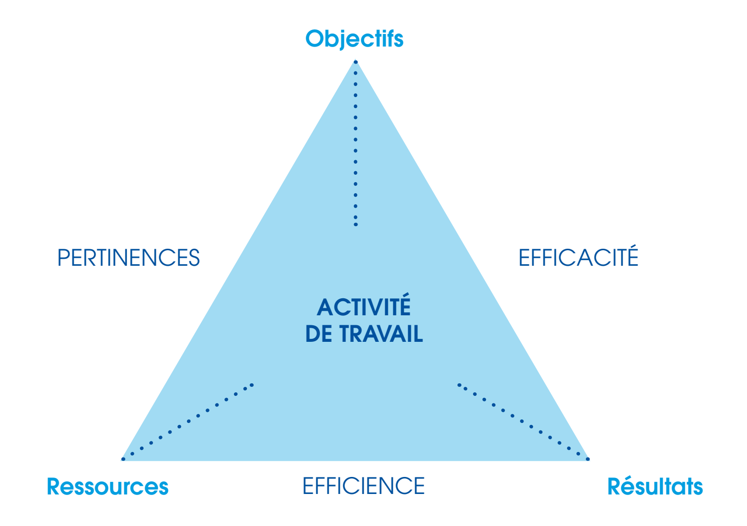
La mise en place du *Lean* se caractérise souvent par une mise en tension volontaire des facteurs de production. La recherche d'économie passe par la réduction des stocks et des *Mudas*. Mais il est aussi attendu de cette situation un véritable choc sur l'organisation du travail. Diminuer les stocks oblige les salariés et l'encadrement à s'adapter presque par défaut devant ces nouvelles contraintes. De ce point de vue, le *Lean* provoque un déséquilibre dans les compromis existants avant que ne se reforme un nouvel équilibre ou que la pression sur les salariés ne s'accroisse encore. Dans cet exemple, le *Lean* était censé être une réponse privilégiée à la stratégie de l'entreprise. Pourtant la recherche d'efficience productive immédiate – par la réduction des délais de fabrication – a été privilégiée plutôt que *l'efficacité* à long terme. Ni la pensée créative des acteurs de la production, ni la dimension collective de l'activité n'ont été mobilisées dans l'implantation du *Lean*. Les outils techniques ont été privilégiés plutôt que l'expérience, de même que le choix de la tension organisationnelle au détriment des réserves de capacité détenues par l'organisation et les salariés (Lorino 2014).

Au regard des dysfonctionnements constatés et des menaces sur l'intégrité physique et psychologique des salariés, la question à mettre en débat concerne le rôle que les travailleurs, dans leur ensemble, peuvent et doivent jouer dans cette mobilisation, sans que celle-ci produise des effets négatifs sur leur santé (OMS 1946) [3], (Anact 2011).

Les risques psychosociaux ont des conséquences négatives sur la santé et donc sur la qualité de vie au travail et hors travail. Référer les actions à conduire à un modèle causal, soustractif, qui conduirait seulement à supprimer les dangers contingents au travail, ou à y soustraire les salariés pour éliminer les risques les plus flagrants, ne nous semble pas complètement pertinent dans le contexte des situations de travail contemporaines (Guérin 2008, Guérin et Maline, 2013 et Maline 2010). C'est dans une logique positive d'engagement des salariés, par la coconception de l'organisation du travail qu'il convient de situer les progrès à développer. L'objectif est de faire croître la qualité du travail en concomitance avec la construction de la santé. La qualité du travail pourrait dès lors devenir un nouvel objet de négociation. Cette évolution nécessite de nouveaux objets de compromis entre les acteurs sociaux. L'organisation du travail doit ainsi devenir un élément du débat au sein des instances de représentation et de négociation. L'enjeu est de mieux combiner la santé des salariés avec la performance des organisations en accroissant le champ de la délibération des acteurs.

UN ENJEU FACE AU *LEAN*: CONCEVOIR UN ENVIRONNEMENT CAPABLE DE MAINTENIR LA COHÉRENCE ENTRE OBJECTIFS, RÉSULTATS ET RESSOURCES

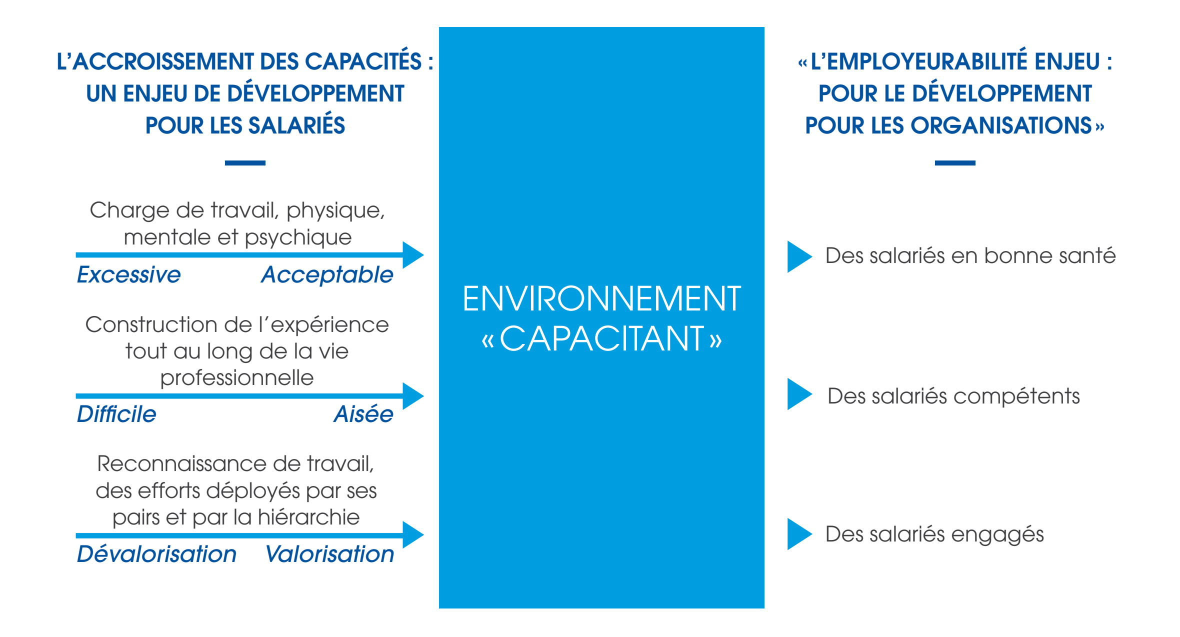
Le travail est la combinaison d'un ensemble de *ressources* permettant d'atteindre des *résultats* cohérents avec des *objectifs*. C'est donc la *qualité* de cet ensemble dynamique qui est en permanence en jeu. Les travailleurs, les technologies et l'organisation constituent cet ensemble de ressources déterminées par les objectifs que fixe l'entreprise au regard de résultats qu'elle souhaite atteindre. L'activité de travail joue un rôle essentiel puisque c'est celle-ci qui organise dynamiquement les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs d'une organisation. Ce sont les caractéristiques du travail, et donc sa qualité, qui assurent que l'activité de travail mobilise plus ou moins facilement les ressources disponibles. Cette mobilisation permet l'atteinte des objectifs et *in fine* assure la performance de l'entreprise tout en autorisant, pour les salariés, non seulement le maintien de leur santé mais aussi la construction d'un lien dynamique et positif avec leur travail. L'engagement effectif de ces derniers est à ce prix.



Dès lors, la question qui se pose est relative :

- à la nature, à la compatibilité et à la cohérence de ces ressources avec les objectifs poursuivis, autrement dit à leur *pertinence* ;
- à *l'efficacité* du système pour parvenir à une identité entre résultats obtenus et objectifs fixés.

Les résultats obtenus dépendent de la manière dont les ressources sont mobilisées, combinées, consommées dans l'activité productive. La performance obtenue ne dépend donc pas uniquement de la mise en place d'un modèle — *le Lean* — censé résoudre *a priori* tous les problèmes, mais d'une action coordonnée des différents acteurs de l'organisation.



Cette visée peut être obtenue par la construction *d'environnements capacitants* (Maline et Guérin, 2009) prenant appui sur les *« capabilités de fonctionnement »* (Sen, 2000). Autrement dit, l'accroissement du pouvoir d'agir des salariés leur permet de mobiliser leurs propres ressources et de les combiner de manière adéquate à celles que l'entreprise met à leur disposition.

Bien entendu, cette perspective nécessite que les termes de l'équilibre recherché puissent être discutés pour parvenir à un compromis satisfaisant. Elle ne peut être dissociée d'une réflexion sur le partage des responsabilités des acteurs : la gestion et la rentabilité du côté des directions, la santé du côté des représentants du personnel, comme si chacun des sujets pouvait être traité de manière séparée.

1 Dans les démarches inspirées du *Lean*, la chasse aux gaspillages est désignée par l'expression « mudas ». Bien qu'elle soit importante, ce n'est pas la seule dimension structurante du lean.

2 Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2011), *Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail pour les maîtriser.*

3 Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé. Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 au 19 juin 1946.

Bibliographie

Anact, « Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail », dans *Travail & Changement* n° 339, sept./oct. 2011. Anact.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

Davezies, P. et Clot, Y. (2011), « Des accords sur le stress qui sonnent faux », *Santé Travail*, n° 074.

De Coninck, F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, n° 120, Lavoisier, sept./oct. p. 162-168.

Demeestere, R., Genestet, V., Lorino Ph. (2006), *Réconcilier la stratégie et l'opérationnel. L'approche « processus compétences »*. Anact., p. 13-34.

Guérin, F. (2008), « Quand tout semble aller de plus en plus mal… », in Mur J.-M. *L'émergence des risques*, EDP Sciences p. 195-198.

Guérin, F. et Maline, J. (2013), « Comprendre le travail pour apprécier sa pénibilité », in Raoult, N. et Guérin, F. *Prévention de la pénibilité. Des engagements aux plans d'actions*. Liaisons p. 105-117.

Maline, J. et Guérin, F. (2009), « L'ergonome : organisateur du travail ou travailleur de l'organisation ? », dans 44e congrès de la SELF, Toulouse, 22 au 22 septembre.

Hubault, F. (2013), *La santé, un enjeu de la crise*. Conférence ATEMIS. Paris 12 décembre.

Pardi, T. (2009), « Travailler chez Toyota : de l'emploi à vie à la course à la survie », dans *Stratégies des entreprises et mutations du système productif en France*, Revue de l'IRES n° 62.

Laville, A. (1988), *Les silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé*. Actes du colloque « Recherche et ergonomie », Toulouse, p. 154-155.

Lorino, Ph. (2014), « La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du « lean management », in Travaillé, D. et Naro, G., Entre simplification et complexification : quelles représentations des systèmes de gestion? (à paraître 2014).

Maline, J. (2010), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé. Introduction au séminaire organisé par le réseau Anact-Aract en mars 2010*, p. 19-26.

Salher, B. et col. (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux*, Anact, p. 94-100.

Sen, A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Seuil, p. 65-86.

Ughetto, P. (2012), Le Lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement. *Activités*, 9 (2), p. 148-167.

Volkoff, S. (2002), *Des comptes à rendre. Usage des analyses quantitatives en santé au travail pour l'ergonomie*. Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en ergonomie, CEE, p. 15-35.

Volkoff, S. et De Gaudemaris R. (2008), « Les approches quantitatives en santé au travail et leurs usages pour l'intervention en entreprise », dans *Archives des Maladies Professionnelles*, n°67, p. 328-331.



RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Résistances et possibilités d'action

Marisa Ridgway
Équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action
CNAM / 75 rue de Saussure, 75017 PARIS / marisa.ridgway@btinternet.com

Dans le champ de l'intervention sur les risques psychosociaux, rares sont les diagnostics suivis de transformations effectives de l'organisation du travail. S'appuyant sur une recherche qui portait sur le vécu subjectif au travail du dirigeant d'entreprise, l'auteur pose l'hypothèse que le passage à l'action se heurte, entre autres, aux résistances des dirigeants. L'exposé d'une intervention en psychodynamique du travail montre comment ces résistances peuvent se manifester et pourquoi il est important de les travailler avec le dirigeant. Au prix de dérogations majeures à la méthodologie de référence, des aménagements précis sont ensuite proposés. Renvoyant dos à dos les sciences de gestion pour leur ignorance des questions du travail et les sciences du travail pour leur méconnaissance du travail de direction, la conclusion suggère d'initier un débat entre ces disciplines pour, sinon garantir, du moins accroître les possibilités d'action dans un sens favorable à la santé.

UN CONSTAT : L'EMBARRAS DU PASSAGE À L'ACTION

L'introduction de la notion de «risques psychosociaux» a sans doute donné un élan nouveau à l'intervention sur le travail. Cette intervention se décline suivant des pratiques fort variées qui parviennent toutes — suivant les modalités qui sont les leurs — à établir une forme de diagnostic des situations de travail délétères pour la santé. Pourtant, ici et là, des voix s'élèvent — y compris et surtout parmi les salariés à l'origine des demandes d'intervention ou sur lesquels portent ces interventions — pour déplorer et questionner l'absence de transformation effective des organisations du travail. Ces critiques font écho aux obstacles que nous rencontrons au contact des dirigeants.

Diplômée HEC, docteur en Psychologie et membre de l'Équipe de psychodynamique du travail et de l'action du CNAM, nous intervenons dans le champ dit des «risques psychosociaux», principalement à la demande des directions d'entreprise, en tentant de conjuguer notre compréhension des problématiques de souffrance au travail à celle des contraintes du management. Notre expérience antérieure de conseil en management nous a appris combien la mise en œuvre de recommandations pouvait achopper en raison de la «résistance au changement» des salariés. C'est entre autres la

MOTS-CLÉS
Méthodologie d'intervention, psychodynamique du travail, stratégies de défense, direction d'entreprise, souffrance au travail

raison pour laquelle, en appui sur notre parcours académique, nous avons renoncé à la posture du conseil traditionnel pour adopter une démarche directement inspirée de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail (Dejours, 2000).

En effet, bien qu'initialement développée pour comprendre les ressorts subjectifs mobilisés par les sujets dans leur rencontre avec une situation de travail, cette méthodologie constitue aussi un dispositif puissant d'intervention dans le cas de situations de travail dégradées (Dessors et Flottes, 2001). En mobilisant les collectifs de salariés dans un débat sur les manières de travailler et dans une réflexion commune sur les transformations à apporter à l'organisation du travail, ce dispositif présente, entre autres, la particularité de dépasser le stade du diagnostic. En cassant leur isolement et en leur redonnant un statut d'acteur, il enclenche d'emblée une nouvelle dynamique du rapport des salariés à leur souffrance. Outre cet enjeu premier de santé au travail, il présente aussi l'avantage de supprimer, de fait, toute résistance des salariés à la mise en œuvre ultérieure de transformations qu'eux-mêmes ont suggérées.

Pourtant, au fil de nos interventions, une évidence s'impose : la reprise en main par les salariés de leur capacité de penser et d'agir, et la transformation de leur rapport à la souffrance au travail ne garantissent en rien la transformation ultérieure de l'organisation du travail dans laquelle ils se débattent.

Cette absence de continuité entre élaboration psychique et transformation visible a déjà été soulignée (Flottes et Robert, 2001). Nous savons aussi combien les critères d'évaluation de la réussite ou de l'échec d'une intervention restent peu aboutis (Molinier, 2001 ; Dejours, 1995). Nous choisissons pourtant ici de remettre cet embarras en discussion en livrant nos propres doutes et tâtonnements. Nous espérons ici que d'éventuels commentaires critiques contribueront, en retour, à transformer ces ressentis d'échec en progrès.

UNE HYPOTHÈSE : LES STRATÉGIES DÉFENSIVES DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Nous rapportant aux résultats de notre recherche doctorale qui portait sur l'analyse du rapport subjectif du dirigeant à son travail, nous posons l'hypothèse que, dans le domaine de l'intervention sur les risques psychosociaux, l'action de transformation du travail et de son organisation se heurte frontalement aux résistances des dirigeants.

Les risques psychosociaux constituent une notion floue, dont la mesurabilité incertaine ne satisfait pas les critères de rationalité auxquels les dirigeants d'entreprise sont habitués. En outre, ils sont associés à une présomption de responsabilité et à un ensemble de nouvelles contraintes légales qui se traduisent directement, pour le dirigeant, par une perte de maîtrise supplémentaire. Or, pour un dirigeant dont on a pu montrer, à partir de la lecture des ouvrages de management à vocation prescriptive, que le travail « prescrit » consiste justement à maîtriser et à contrôler pour pouvoir ensuite décider, communiquer sa décision et mobiliser les salariés dans son sens (Wolf-Ridgway, 2010), perdre la maîtrise constitue un écart majeur entre travail réel et prescription. Comme tout autre travailleur, le dirigeant peut vivre un tel écart comme une expérience éprouvante ou « souffrance » (Dejours, 2000). Face à cette souffrance au travail, il ne reste pas passif. Lui aussi déploie des stratégies de défense, parmi lesquelles : le déni de la souffrance des autres, l'euphémisation, le cynisme, la banalisation ou la mise en avant d'une présentation exagérément valorisante de soi-même. Parfois, il peut s'agir de stratégies conscientes, telles que le discrédit de la subjectivité, la préférence pour les démarches de prévention individualisées ou encore le refuge dans la passivité et le fatalisme au nom des contraintes économiques.

Qu'elles soient inconscientes ou manipulatoires, ces différentes stratégies constituent, selon nous, l'un des freins aux possibilités d'action dans le champ de l'intervention en prévention des risques psychosociaux.

LE CAS D'UNE INTERVENTION : QUELLE PLACE ACCORDER AU DIRIGEANT ?

À partir de l'exposé d'une intervention, nous montrerons comment ces résistances peuvent se manifester. Nous insisterons sur la place que nous avons accordée au dirigeant, tout au long de l'intervention. À la lumière des obstacles que nous avons rencontrés et des « bricolages » que nous avons dû effectuer, nous proposerons quelques pistes pour mettre ces résistances en travail et rendre ainsi possible la transformation des situations de travail dans un sens favorable à la santé.

Pour cette intervention, nous avons été contactés par les dirigeants (directeur des opérations et directeur des ressources humaines) d'une entreprise de services de 500 salariés. À la suite d'un conflit social de plusieurs jours qui dénonçait ce qu'ils appelaient alors un « malaise » au travail, ces dirigeants souhaitaient que nous conduisions une analyse quantitative de ce « malaise » et que nous proposions des mesures correctives.

1re phase : réponse à la commande d'un dirigeant absent

À l'issue d'une seule rencontre et malgré le décalage entre notre démarche, inspirée de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, et les éléments de leur cahier des charges, notre proposition a été retenue.

Soucieux de remporter le contrat face à nos concurrents, nous n'avons pas pris le temps d'expliciter notre démarche et ses fondements théoriques. Nous n'avons pas, non plus, approfondi notre analyse de la demande et n'avons, à aucun moment, rencontré le président de cette entreprise. Un entretien par vidéo-conférence nous a simplement confirmé sa signature du contrat. Il nous a montré aussi que sa commande se situait plutôt dans le registre de la contrainte (*« on ne peut pas faire autrement »*) que d'une authentique demande de compréhension des situations de travail à l'origine de souffrances. C'est donc inquiétés — mais sans plus — par l'attitude résignée de ce dirigeant, acculé par les conséquences économiques et médiatiques du conflit social, que nous avons démarré l'intervention.

Introduits dans l'entreprise par sa direction, nous avons été reçus par les représentants du personnel avec la plus grande méfiance. Ils nous reprochaient, entre autres, notre reprise du terme de « malaise », appartenant au vocabulaire euphémique de leur direction quand eux tenaient à souligner un vécu partagé de « souffrance au travail ». Au terme d'une courte séance de sensibilisation aux concepts et à la démarche, nous sommes toutefois parvenus à construire les prémices d'une relation de confiance. Celle-ci était fondée sur deux promesses : d'une part, l'introduction des membres du CHSCT dans un comité de pilotage qui, jusqu'alors, ne comprenait que des cadres et des représentants de la direction et, d'autre part, le recours au concept de « souffrance au travail » en lieu et place du terme de « malaise » lors des séances de présentation à l'ensemble du personnel.

Ces deux engagements nous ont permis d'aborder les séances plénières avec le soutien des instances représentatives du personnel. Sans que nous n'y prêtions alors attention, ils ont aussi contribué à renforcer l'inquiétude du président, absent ces jours-là. Par la suite, près de 100 salariés s'étant inscrits comme volontaires pour parler de leur travail et échanger leurs points de vue sur les difficultés vécues, le dirigeant a utilisé ce résultat inattendu pour tenter *in extremis* — mais sans succès — de se désengager : *« Les gens vont arrêter de travailler ! Vous allez nous mettre le bazar ! »*

2e phase : maintien à distance du dirigeant

Au total, nous avons constitué huit groupes hiérarchiquement homogènes de 8 à 15 personnes, qui se sont réunis quatre fois à des intervalles de 10 jours.

Au cours des trois premières séances, les participants des différents groupes décrivent une organisation dysfonctionnelle et paralysante qui génère une forme d'empêchement de travailler. Tous estiment que leur direction ne reconnaît ni l'accroissement de la charge de travail ni la complexification des tâches. Elle ne leur fournit donc pas les ressources en termes d'effectifs, d'outils de travail, de procédures et de formation, qui leur permettraient de répondre aux exigences de productivité et d'assurer une qualité de service conforme aux attentes de leurs clients. Les participants décrivent aussi des pratiques d'évaluation injustes, marquées par l'usage de statistiques de productivité imprécises, opaques et déconnectées du travail réel. Plus tard, ils évoqueront également les comportements méprisants souvent adoptés par les managers de proximité. Au sein de leur propre groupe de travail, ces managers expliqueront qu'eux aussi se sentent « livrés à eux-mêmes » par une direction « désincarnée », anonyme et physiquement absente.

Les pistes d'améliorations que les participants ont suggérées étaient d'abord pratiques et techniques : habilitations informatiques, changements de scripts d'accueil, modification des dispositifs d'entretien d'évaluation. Mais il s'est surtout profilé un chantier vaste et prioritaire autour de la nécessité de professionnaliser le management et, en particulier, d'amener le dirigeant à se rendre plus visible, plus accessible et à pouvoir enfin « incarner » la direction.

3e phase : convocation tardive du dirigeant

À l'issue de la troisième séance, nous avons rédigé, pour chaque groupe, un pré-rapport qui rendait compte des échanges et des points soulevés par les participants. Chaque pré-rapport a été lu à voix haute, complété et corrigé au cours d'une quatrième et dernière séance. Lors d'un ultime tour de table, les participants des différents groupes affirment qu'ils vont mieux. Du statut de victime passive d'une organisation contre laquelle ils ne peuvent rien, la plupart ont senti leur cheminement vers une capacité à se saisir des questions et à trouver des ressources possibles pour envisager de travailler autrement, ensemble. Mais ce dont ils doutent encore, tous, c'est de la volonté et de la capacité de leur dirigeant à tenir compte de ce travail réflexif sur le travail : *« À quoi cela va-t-il servir ? Allons-nous être entendus ? »*.

Un constat s'imposait alors à nous : en privilégiant la relance des débats et des réflexions collectives par les salariés eux-mêmes, nous avions certes supprimé l'obstacle qualifié de « résistance au changement » auquel se heurtent les démarches de conseil plus traditionnelles. En revanche, nous butions sur le spectre potentiel de la résistance au changement du dirigeant.

Or le calendrier ne prévoyait aucune rencontre avec ce dirigeant. Et, quand bien même nous le rencontrerions, la garantie de confidentialité des échanges au sein des groupes ne nous permettait pas de le rassurer en le préparant, par exemple, au contenu des rapports qui devraient lui être remis en toute fin d'intervention. C'est pourtant à ce stade avancé de l'enquête et au prix d'une dérogation majeure au cadre posé par la méthodologie, qu'il nous a paru nécessaire de consacrer plusieurs temps de discussion avec ce dirigeant. Reprendre les éléments de la démarche et les préciser, expliciter le concept de « souffrance au travail » à partir d'un échange sur son propre travail de direction, lui expliquer aussi les modalités de diffusion du rapport dont il découvrait – tardivement – qu'il ne serait pas le seul destinataire, confirmer son niveau d'engagement dans les suites de l'intervention : tels étaient les principaux objectifs assignés à ces entretiens.

4e phase : sursaut de résistance final du dirigeant et dénouement

Plutôt que de le rassurer, ces mises au point sont venues transformer sa résignation initiale en résistance. N'ayant la maîtrise ni du contenu ni de son mode de diffusion, le dirigeant a d'abord refusé que les rapports soient remis aux participants. Il a également exigé que n'y figure aucune de leurs suggestions d'amélioration. Le vocable de «souffrance au travail» devait être également supprimé.

Au terme de nouveaux échanges, il a toutefois assoupli ses positions : le rapport serait diffusé afin de montrer sa capacité à rompre avec le culte du secret qui prévalait depuis toujours dans cette entreprise ; les suggestions des participants seraient rapportées, assorties d'une mention précisant que la direction reste seule décisionnaire de leur mise en œuvre ; le terme de «souffrance» serait maintenu pour signaler à tous les salariés le passage du déni de la direction à un accusé de réception de ce ressenti.

La restitution orale auprès du comité de pilotage, élargi aux membres de la direction, s'est déroulée dans le silence. Frappés par la vraisemblance de ce qui figurait dans les rapports et par la précision des exemples, le dirigeant et les membres de la direction n'ont posé aucune question. Les représentants du personnel présents ont improvisé une conclusion cohérente avec celle que nous avions prévue et le dirigeant a clos la séance par une série d'engagements. Des rencontres ultérieures ont confirmé le retour à un climat social apaisé et la tenue de ces engagements : prise en compte des suggestions d'améliorations rapides et concrètes concernant les systèmes informatiques, mise en place d'un chantier de refonte des systèmes d'évaluation, accompagnement collectif et individuel du management intermédiaire, programmation de rencontres directes entre le président et les salariés.

Compte tenu de notre négligence initiale et au vu de la série de contestations qu'il nous a opposées en toute fin de mission, ce dénouement satisfaisant n'aurait pas été possible sans la mise en place d'une relation suivie avec ce dirigeant. Ces réunions complémentaires nous ont paru cruciales et ce, même si la conduite d'entretiens individuels avec la ligne hiérarchique décisionnaire paraît, en première lecture, incompatible avec la mise en œuvre stricte de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail.

DISCUSSION : AMÉNAGER LA MÉTHODOLOGIE

Revoir la posture de l'intervenant

Effectivement, cette méthodologie ne prévoit aucun suivi avec le dirigeant de l'organisation dans laquelle l'intervention a lieu. L'objectif qu'elle vise est une modification du rapport subjectif des participants à leur travail dont on fait le pari que, secondairement, elle permettra aux personnels d'inventer des solutions pratiques et d'intervenir sur les processus (Molinier, 2001). Parce qu'ils sont aussi marqués par leur connaissance de l'impact délétère de certaines pratiques de management sur la santé, les intervenants en psychodynamique du travail se sentent donc d'abord — voire exclusivement — responsables vis-à-vis des salariés participants aux enquêtes (Flottes, 2009).

Ainsi, alors que les chercheurs en sciences de gestion décrivent de manière extensive le rôle de décideur des dirigeants d'entreprise (Mintzberg, 1984), que des travaux plus récents rappellent l'importance de l'implication managériale comme arbitre et garant de nouvelles manières de travailler (Detchehassar, 2011) ou indiquent que la santé au travail peut être soutenue par «l'action dirigeante» (Minguet, 2011), les démarches de prévention des risques psychosociaux continuent de bien peu solliciter le dirigeant. Au pire, elles considèrent qu'il est vain de les approcher en tant qu'ils sont inaccessibles à toute compréhension du travail de leurs salariés (Flottes, 2013).

Bien sûr, depuis quelque temps, la question de la coopération verticale et le concept d'autorité ont fait une entrée remarquée dans les ouvrages de psychodynamique du travail (Dejours, 2009). Pourtant, depuis lors, ces avancées n'ont toujours pas été intégrées dans la méthodologie d'enquête qui, depuis les premières publications (Dejours, 1987), n'a toujours pas été révisée. De fait, il est possible qu'encore aujourd'hui, dans leur grande majorité, les intervenants formés à la psychodynamique du travail continuent de clore leur intervention par la remise d'un rapport aux seuls groupes de participants volontaires. Ils soutiennent ainsi la position de retrait défendue par leurs prédécesseurs qui exigeaient de ne pas interférer avec les suites de l'intervention et qui avait, en son temps, déjà suscité des interrogations (Flottes, 2009).

Au regard du pouvoir décisionnaire du dirigeant et compte tenu des revers dont nous avons fait l'expérience au cours de l'intervention ci-dessus rapportée, cette position non-interventionniste nous interpelle également. Doit-on continuer de faire comme si l'action collective était possible sans l'arbitrage du dirigeant, voire contre sa décision ? Les questions de l'autorité et de la coopération verticale, déjà théorisées en psychodynamique du travail, ne méritent-elles pas d'être à présent portées dans la pratique de l'intervention ?

Mettre en place une relation suivie avec le dirigeant

Rien n'indique que les principes organisateurs de la méthodologie d'enquête doivent être remis en cause : analyse de la demande, volontariat des participants, travail collectif, animation d'un débat contradictoire sur le travail et co-production d'un rapport. En outre, les collectifs paraissent effectivement les mieux placés pour produire un premier niveau d'analyse des dysfonctionnements et soulever des pistes d'amélioration.

Cependant, nous devons aussi reconnaître que les suggestions formulées par ces collectifs n'ont pas la légitimité suffisante pour déboucher sur des préconisations puis des actions. Pour que la discussion collective ne se conclue pas sur la production d'une liste de bonnes intentions, il nous semble que ses résultats doivent être entendus, compris et repris par le dirigeant, détenteur du pouvoir de décision. Seulement, la séance de restitution du rapport final de l'enquête n'y suffit pas, et espérer en un effet de surprise déclencheur, à cette occasion, nous semble risqué. Les éléments de diagnostic figurant dans ce type de rapport désignent presque toujours l'organisation du travail existante comme responsable de la souffrance des salariés. Dans le cas de l'intervention que nous avons rapportée, les pratiques de management méprisantes et l'abandon du dirigeant étaient également en cause. La lecture et l'appropriation de ce type de résultats sont donc difficiles et suffisamment pénibles pour imaginer que tout dirigeant cherchera à s'y soustraire. Pour éviter cette dérobade et empêcher, surtout, que la situation ne s'aggrave encore lorsque les participants découvriront l'inutilité de leur contribution, il nous semble important d'instaurer une relation de confiance avec le dirigeant. De plus, sachant qu'il peut mal vivre la dépossession de ses prérogatives de penseur et de concepteur de l'organisation du travail des autres, il nous paraît important de trouver le moyen de l'accompagner dans ce lâcher-prise, dès que possible et tout au long de l'intervention.

Selon nous, une série d'entretiens avec le dirigeant doit donc être formellement intégrée aux différentes phases de la méthodologie d'intervention. Pendant l'intervention à proprement parler, le principe de confidentialité des discussions au sein des groupes peut brider les échanges entre les intervenants et le dirigeant. C'est pourquoi ces rendez-vous pourraient se situer plutôt au démarrage de l'intervention et dès après la restitution du (ou des) rapport(s).

Des entretiens institués au démarrage de l'intervention

Dès la phase de préparation de l'intervention, les intervenants pourraient apporter des repères et des explications exhaustives de la démarche. En dépit de la crainte de voir le client potentiel choisir une proposition concurrente, ils ne devraient rien lui cacher des risques qu'il prend et des contraintes propres à ce type d'intervention : l'intervenant doit expliquer au dirigeant que la mise en place d'espaces de discussion collective peut déstabiliser sa ligne hiérarchique ; il doit l'informer de la nature imprévisible et non modifiable *a posteriori* du contenu du (ou des) rapport(s) ; il doit le prévenir que les modalités de diffusion de ces rapports l'obligeront vraisemblablement à accuser publiquement réception de leur contenu ; il doit lui expliquer que l'intervention changera les personnes, leurs relations de travail et qu'elle pourra affecter jusqu'à son propre travail.

Ces premiers rendez-vous doivent aussi rassurer le dirigeant sur sa place dans le processus de l'intervention. Ils doivent notamment lui confirmer son rôle de décideur des actions à venir et lui expliquer sa contribution à la prévention des risques psychosociaux, même si celle-ci se trouve reportée en aval de l'intervention.

Un accompagnement formalisé à l'appropriation du diagnostic

Après la remise du (ou des) rapport(s), la poursuite d'entretiens avec le dirigeant peut être nécessaire pour l'accompagner dans son appropriation des résultats de l'enquête. Le cas de l'intervention exposée dans cet article ne l'a pas nécessité. Cependant, d'autres expériences nous ont montré que le choc provoqué par la séance de restitution, lorsqu'il n'est aplani ni par les entretiens de la phase de préparation ni par des séances de « rattrapage » comme celles que nous avons rapportées, peut demander un accompagnement structuré. Il peut s'agir d'aider le dirigeant à traduire les suggestions des participants en informations « actionnables » (Argyris, 2003). Il peut aussi s'agir d'entamer avec lui un travail sur ses propres pratiques.

CONCLUSION

En nous invitant dans la controverse passée sur le rapport de la psychodynamique du travail à l'action (Daniellou, 2001 ; Molinier, 2001), nous espérons que ces réflexions pourront venir alimenter et documenter l'évolution de la méthodologie propre à cette discipline. Il nous apparaît, en effet, qu'initialement déployée comme un dispositif de recherche, celle-ci se trouve utilisée aujourd'hui dans des contextes « commerciaux » où la satisfaction des exigences en termes de transformation de l'existant l'emporte sur la production de connaissances scientifiques et ce, sans qu'elle n'ait fait l'objet de publications récentes quant aux aménagements qu'il conviendrait de lui apporter.

Nous savons que les sciences de gestion ignorent la question du travail et que les approches de conseil en management qu'elles soutiennent dépossèdent les travailleurs de tout regard sur l'organisation du travail et sa conception (Rousseau, 2012). Nous devons reconnaître aussi que les chercheurs en sciences du travail, pour la plupart critiques et méfiants à l'égard des dirigeants, ne montrent aucun intérêt pour leur travail. Par suite, les interventions sur les risques psychosociaux qui s'inspirent de leurs travaux organisent une forme de mise à l'écart du dirigeant loin de tout débat sur le travail et ne lui offrent aucune place d'acteur dans le processus de prévention.

Situés, en raison de notre propre parcours, à la rencontre de ces deux mondes antagonistes, nous pensons que les intervenants et chercheurs en sciences du travail pourraient — à condition de parvenir à surmonter leurs réticences — tenir compte des apports des sciences de gestion à la

compréhension des rôles du dirigeant. Reconnaître son pouvoir décisionnel et son rôle d'arbitre permettrait de repenser la place qui peut lui être attribuée dans l'intervention. De ces échanges interdisciplinaires pourraient naître de nouvelles règles d'intervention qui viendraient combler les failles des méthodologies existantes.

Tenir compte du dirigeant et travailler ses résistances ne peut certes pas garantir la transformation effective de l'organisation du travail dans un sens favorable à la santé. En revanche, le négliger peut empêcher toute possibilité d'action et le laisser déployer ses défenses peut aller, on le sait, jusqu'à à aggraver les situations déjà critiques (Gollac et al., 2006).

Bibliographie

Argyris, C. (2003), Savoir pour agir. G. Loudière, trad., Paris : Dunod, 330 p.

Daniellou, F. (2001), « L'action en psychodynamique du travail : interrogations d'un ergonome », *Travailler*, n° 7, p. 119-130.

Dejours, C. (1987), « La méthodologie en psychopathologie du travail », in Dejours, C. (sous la dir.). Plaisir et souffrance dans le travail, Paris : AOCIP/CNRS, p. 98-113.

Dejours, C. (1995), « Evaluation ou validation en psychologie du travail ? », *Pratiques Psychologiques*, n° 1, p. 51-61.

Dejours, C. (2000), Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail. Nouvelle édition augmentée, Paris : Bayard, 280 p.

Dejours, C. (2009), Travail vivant : travail et émancipation (Tome 2), Paris : Payot, 242 p.

Dessors, D., et Flottes, A. (2001), *« La constance des principes méthodologiques au travers de leur incarnation dans chaque enquête de psychodynamique du travail », Actes du 3e Colloque international de psychodynamique du travail*, Paris : LPTA-CNAM, p. 188-193.

Detchessahar M. (2011), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 89-105.

Flottes, A. (2009), « Dominique Dessors. La méthodologie d'intervention et le rapport entre le terrain et le laboratoire », *Travailler*, n° 21, p. 33-46.

Flottes, A. (2013), Travailler, quel boulot ! Les Conflits du travail. Enjeux politiques du quotidien, Paris : Syllepse, 148 p.

Flottes, A, et Robert, A. (2001), « Le travail d'une enquête : les principes, l'ingéniosité, l'action », *Actes du 3e Colloque international de psychodynamique du travail*, Paris : LPTA-CNAM, p. 162-168.

Gollac, M., Castel, M.-J., Jabot, F., Presseq, P. (2006), « Du déni à la banalisation », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 163, p. 39-45.

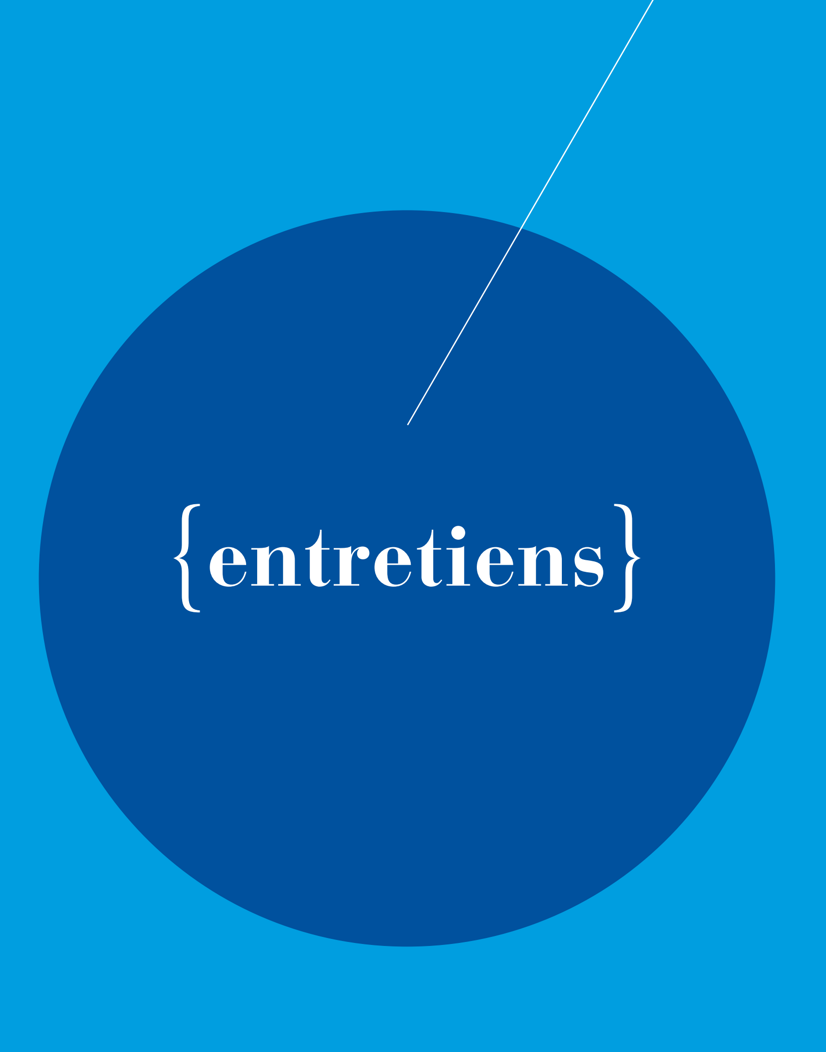
Minguet, G. (2011), « Santé au travail et action dirigeante : Constats et leçons issus de deux sites industriels », *Revue française de gestion*, n° 214, p. 145-164.

Mintzberg, H. (1984), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. P. Romelaer, trad., Paris : Éditions d'Organisation, 220 p.

Molinier, P. (2001), « Souffrance et théorie de l'action », *Travailler*, n° 7, p. 131-146.

Rousseau, T. (2012), Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence, Lyon : Anact, 183 p.

Wolf-Ridgway, M. (2010), Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez le dirigeant d'entreprise, Thèse de Doctorat : Psychologie, CNAM, 307 p.


{entretiens}

PRÉVENIR LES RPS DANS LES EHPAD

Le management du travail avant tout

ENTRETIEN AVEC
Elsa Piraudon
Directrice EHPAD Nouvelle-Calédonie
elsa.piraudon@yahoo.fr

Les RPS sont présents dans tous les secteurs socio-économiques. La présence de ceux-ci revêt toutefois une acuité particulière dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Ils sont pratiquement inhérents à l'activité même des soignants et des salariés qui prodiguent des soins à des personnes en mauvaise santé. Le travail y est exigeant et les enjeux de taille puisque les salariés sont confrontés en permanence à la maladie, à l'isolement et au décès des résidents. Les personnels soignants se trouvent souvent en souffrance, au point de ne plus parvenir à mobiliser leurs ressources pour faire face. Comment prévenir l'augmentation des risques psychosociaux dans ces structures ? Comment accompagner et soulager ces personnels dont le métier est une vocation, avec de fortes exigences de qualité du travail ? Elsa Piraudon, psychologue du travail, consultante spécialisée dans les risques psychosociaux et aujourd'hui directrice d'un EPHAD en Nouvelle-Calédonie, apporte des éléments de réponse. De la théorie à la pratique, son parcours a forgé sa conviction : seul un management présent au quotidien, capable de discuter concrètement de l'activité en allant sur le terrain du travail réel, est en mesure d'apporter une véritable prévention des RPS dans ce secteur.

COMMENT PASSE-T-ON DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN TANT QUE CONSULTANTE À LA DIRECTION D'UN EHPAD ?

Sans doute parce qu'il y avait un besoin de mettre en œuvre les préconisations que je réalisais en tant que consultante. Il est intéressant de passer de l'autre côté du miroir car avant de devenir directrice, j'avais réalisé une intervention dans un EHPAD de Nancy. Lorsque j'ai fait acte de candidature dans l'établissement où j'exerce actuellement mes fonctions, un des points clés de mon recrutement a été de commencer par la réalisation d'un diagnostic sur… l'organisation du travail. Il s'agit en effet d'un établissement privé important, avec 60 résidents, 35 salariés et la création d'une nouvelle aile pour les malades d'Alzheimer. Ici, la problématique de la santé et des risques psychosociaux est considérée comme très importante, même s'il y a moins de normes et d'évaluation qu'en Métropole.

MOTS-CLÉS
Organisation et activités de travail, préconisations, soins aux personnes, intervention, situations-problèmes

EXISTE-T-IL DES RISQUES SPÉCIFIQUES DANS LES EHPAD ?

Il y a une confrontation quotidienne à la souffrance de personnes et cela comporte forcément des facettes du métier particulièrement dures : la maladie, la mort, les familles qui réclament que l'on soit dans une attention de tous les instants, l'isolement des résidents aussi qui, souvent, ne reçoivent plus de visites une fois admis dans l'établissement… Mais je crois que dès lors que l'on a une méthodologie qui s'appuie sur l'analyse du travail et de l'organisation, quel que soit le secteur d'activité (même si chacun a ses spécificités et que le consultant doit les connaître), les problématiques de RPS sont tout à fait possibles à dénouer et à résoudre. C'est ce que j'ai pu constater dans toutes mes interventions, qu'elles se déroulent dans le secteur de l'aide à la personne ou dans le secteur industriel.

À PARTIR DE QUELLES INFLUENCES AVEZ-VOUS DÉVELOPPÉ VOTRE PRATIQUE CENTRÉE SUR L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

Je suis d'abord psychologue du travail et j'ai fait mon mémoire de master sur la responsabilité sociétale des entreprises. En tant que consultante à Metz, j'ai souvent travaillé avec l'Aract Lorraine et confronté mon point de vue à celui des chargés de mission de l'Aract. Le modèle C2R des RPS de l'Anact (P. Douillet, 2013), entre facteurs de tensions et facteurs de ressources a beaucoup apporté à ma réflexion. En revanche, je me sentais tout de même très frustrée de ne pouvoir concrètement voir ce qui se passait une fois les préconisations faites. Les directions sont aussi parfois difficiles à convaincre car elles peuvent se sentir mises en cause par les diagnostics et rejeter le travail réalisé. Pourtant, dans l'intervention, se concentrer avant tout sur l'organisation du travail et l'activité réelle permet d'éviter une focalisation exclusive sur les défauts du management et assure aussi une meilleure objectivation des plaintes.

ET EN TANT QUE MANAGER ?

J'ai aussi à mon actif une expérience de direction à la SNCF où j'encadrais une équipe de commerciaux et où, en tant que manager, j'ai été confrontée personnellement au stress des personnes que j'encadrais : les objectifs de vente prenaient systématiquement le pas sur le bien-être et la qualité du travail. Aussi, des commerciaux pouvaient toucher des primes parce qu'ils atteignaient les objectifs chiffrés alors que d'autres, moins offensifs d'un point de vue commercial, peinaient et se trouvaient en souffrance du fait de l'imposition d'objectifs commerciaux parfois difficiles à atteindre. Les questions de qualité du travail et de ce que les gens mettaient en œuvre pour faire leur travail ne se posaient que très peu, même si la direction avait à cœur de faire avancer la qualité de vie au travail. J'ai démissionné de la SNCF en 2009 pour monter mon cabinet de consultant et me spécialiser dans les risques psychosociaux. Les travaux d'Yves Clot (2010) sur la qualité du travail m'ont également beaucoup aidée. Et à cette époque, nous avons tous vu éclater au grand jour les difficultés de France Télécom. Que l'on s'interroge sur le travail après des suicides m'a toujours interpellée. Lorsque j'ai monté ma structure, mes interventions ont porté sur le secteur de l'aide à la personne, dans des associations de parents d'enfants inadaptés (APEI) ou encore dans des EHPAD. C'est dans ce contexte d'intervention que ma conviction concernant les pistes à suivre pour prévenir les risques psychosociaux s'est forgée.

QUE VOUS A APPRIS VOTRE INTERVENTION DANS L'EHPAD LORRAIN ?

Je suis intervenue à la demande du Centre National de la Fonction Publique territorial (CNFPT) et du Centre communal d'action sociale (CCAS) de la ville de Nancy qui observaient un taux d'absentéisme très élevé, de l'ordre de 18 %. La directrice du CCAS voyait défiler en entretien les salariés de cette structure qui exprimaient leur mal-être. Nous avons eu à faire face à une difficulté que j'évoquais plus haut : le directeur des établissements, en place depuis de nombreuses années, ne comprenait pas le malaise qui régnait car il pensait avoir bien cadré l'activité. Il imputait plutôt la situation à l'accroissement du degré de dépendance des résidents et à la montée de la logique gestionnaire. Il était assez réfractaire à mon intervention. La directrice du CCAS a heureusement toujours soutenu la démarche et la méthodologie proposée. Même si tactiquement, nous avons dû restituer uniquement le plan d'action et non le diagnostic dans toutes ses dimensions… pour ne pas heurter trop directement le directeur qui n'adhérait pas spontanément à la démarche. Mais il a fini par accepter sur le fait qu'elle ait lieu.

COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ POUR CONTOURNER CETTE DIFFICULTÉ AVEC LE DIRECTEUR DE LA STRUCTURE ?

J'ai d'abord constitué un comité de pilotage avec la directrice adjointe du Ccas, le directeur de la structure, le médecin coordinateur, le responsable habitat, la responsable des soins, le responsable de la cuisine et l'assistante de direction. L'établissement employait alors 80 salariés et le management exprimait une certaine lassitude, ne comprenait pas ce qui se produisait. Nous avons commencé par une première journée autour de l'importance d'une démarche de prévention et de clarification des concepts de santé au travail et de bien-être. Il faut souligner que sciemment, le terme de risques psychosociaux n'a pas été utilisé… mais que nous sommes revenus sur l'obligation de l'employeur d'assurer la santé de ses salariés, dans le cadre de la prévention des risques professionnels. J'avais également réalisé pour cette première journée une analyse des indicateurs existants pour comprendre le taux élevé d'absentéisme : ils montraient une augmentation des arrêts pour maladie ordinaire et une augmentation des accidents du travail (de nombreuses chutes en particulier). Nous avions pourtant affaire à des salariés expérimentés, avec une moyenne d'âge de 41 ans et une ancienneté moyenne de 11 ans. Une fois le partage de ces informations réalisé avec le comité de pilotage, j'ai mené les entretiens individuels et collectifs puis des observations sur le terrain du travail pour voir ce qu'il s'y produisait.

QUELS ÉTAIENT LES ÉLÉMENTS SAILLANTS DU DIAGNOSTIC ? SÛREMENT PAS SEULEMENT UN PROBLÈME DE DIRECTION ?

Justement, non, et c'est un peu dommage de ne pas avoir communiqué de façon approfondie le diagnostic car, même s'il mettait en cause certains pratiques de management, tout en fait se ramenait à des questions d'organisation et d'activité du travail. En accompagnant et en observant comment chacun vivait concrètement sa situation de travail, il était possible de dénouer les nombreuses difficultés inhérentes à l'activité. Certains changements étaient simples à apporter, comme par exemple, le nombre maximal de personnes présentes dans une chambre à des moments clés de la journée, pour éviter qu'elles ne soient trop nombreuses et donc inefficaces. On ne les avait pas vu car le temps pour analyser ces dysfonctionnements n'avait jamais été pris. Nous avons suivi une logique de prévention primaire, avec une méthode d'observation du terrain et d'entretiens individuels et collectifs, pour faire parler chacun de son travail mais aussi faire croiser les points de vue. Cela a mis à jour un décalage très fort entre le travail prescrit et le travail réel.

IL EXISTAIT DONC BIEN UN CADRE PRÉCIS DE TRAVAIL ET NON PAS UNE ABSENCE DE PRESCRIT DANS LEQUEL LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX FONT BIEN SOUVENT LEUR LIT ?

L'activité était très fortement prescrite au contraire. Tout était précisé : présence de telle ou telle personne au petit-déjeuner pour réaliser telle ou telle activité… Mais cela était en décalage total avec ce qui se produisait réellement lorsque l'on se trouvait dans la chambre du résident au moment du petit-déjeuner. Rien ne se passait comme cela était notifié sur le papier. Tout simplement parce que cette prescription ne prenait pas en compte les aléas. Or, une journée dans un EHPAD auprès de nombreux résidents n'est faite que d'aléas et d'adaptation à ces aléas. La prescription était telle qu'il était impossible d'y inscrire une quelconque marge de manœuvre pourtant nécessaire à la réalisation de l'activité.

COMBIEN DE SITUATIONS DIFFÉRENTES AVEZ-VOUS RELEVÉ ?

J'ai appliqué la méthodologie de l'Anact permettant de mettre à jour des situations-problèmes (voir P. Douillet, *ibid.*). Avec le comité de pilotage, nous avons travaillé autour de 11 situations-problèmes pour lesquelles les facteurs de tensions dans l'organisation du travail sont plus importants que les facteurs de ressources. Il ne s'agit donc pas de stigmatiser le personnel mais de bien comprendre que l'organisation de l'activité de travail amène à ce que les situations de travail concrètes deviennent des situations-problèmes. Chaque situation-problème est décryptée à l'aune de ce que prescrit l'organisation, puis de ce que l'on constate réellement au moment où se produit l'activité de travail et enfin, des conséquences ou signaux d'alerte que l'on peut en tirer.

POUR BIEN COMPRENDRE, POUVEZ-VOUS EXPLIQUER UNE SITUATION-PROBLÈME TYPE ET LES PRÉCONISATIONS QUE VOUS AVEZ FAITES PAR RAPPORT À CETTE SITUATION PRÉCISE ?

Nous avons évoqué déjà le problème des petits-déjeuners. J'ai relevé le même type de difficulté entre le prescrit et le réel pour la distribution des médicaments. Dans l'organisation prescrite, un temps de préparation des médicaments est prévu dans une salle dédiée. Les infirmières sont réparties selon les étages avec un charriot dédié. Elles distribuent les médicaments, ainsi que les auxiliaires de soins le matin. En réalité, en observant l'activité des soignants, on voit que ceux-ci sont continuellement interrompus pendant la distribution des médicaments que ce soit par le téléphone, les auxiliaires de soins qui réalisent les toilettes et qui appellent les infirmières pour un avis, des résidents, des familles, par des aléas de toutes sortes et les temps de transmission plus longs que prévus. De plus, des patients ont des difficultés à prendre leur médicament et demandent du temps de présence auprès de l'infirmière. Enfin, des médicaments sont retrouvés par terre dans la salle à manger et dans les chambres. En fait, les soignants doivent développer des stratégies pour aller plus vite en laissant les patients prendre leurs médicaments seuls. D'où des médicaments mal pris ou tombés par terre. Face à cette situation, les salariés expriment un sentiment partagé de travailler dans l'urgence et cela génère des conflits dans l'équipe du fait de l'absence d'espaces d'échanges sur la qualité du travail mis en œuvre (qualité des soins). C'est un vrai signal d'alerte dont il faut tenir compte.

LA PRESSION DU TEMPS, LORSQUE L'ON DOIT S'OCCUPER DE PERSONNES MALADES N'EST-ELLE PAS TOUJOURS UNE SOURCE DE RPS ?

Quasiment toutes les situations-problèmes y font référence : la transmission des consignes, peu ou pas du tout faites par manque de temps, la toilette des personnes dépendantes, la mobilisation des personnes (lever d'un lit par exemple) souvent sans les bons outils, seul et dans l'urgence, la préparation des repas en cuisine et leur distribution, le ménage dans les chambres, le travail en lingerie, l'activité d'accueil, les horaires de nuit, l'animation… tout est soumis à plannings et pressions temporelles. La conséquence directe est en lien avec l'exigence des salariés, qui rencontre de fortes tensions : ils souhaiteraient être plus présents auprès des résidents, prendre plus le temps mais disent travailler en permanence dans l'urgence. Ils ont ainsi une insatisfaction permanente de ce qu'ils font. Certains parlent d'un « *travail à la chaîne* ». Du coup, ils sont unanimes sur le fait d'avoir le sentiment de ne pas faire un travail de qualité. Et ne nous leurrons pas, cela peut parfois favoriser la maltraitance. De plus, cette absence de qualité du travail donne le sentiment de ne pas être reconnu dans ses gestes professionnels. L'ensemble du personnel doit ainsi faire des choix entre les exigences quantitatives (facteur d'appréciation d'un travail bien fait) et le souhait d'effectuer des prises en charge de qualité qui correspondent aux valeurs du métier.

COMMENT PEUT-ON AGIR ET COMMENT LES ORGANISATEURS DU TRAVAIL PEUVENT-ILS REMÉDIER À CETTE PRESSION ?

Nous avons mis en place un plan d'action essentiellement axé sur le pilotage de l'activité, l'organisation du travail, les ressources humaines et l'ergonomie des postes. Nous avons également réalisé un zoom sur l'accompagnement des managers pour leur redonner des marges de manœuvre (voir synthèse en encadré avec actions concrètes). Il faudra enfin veiller à construire des espaces d'expression et de transformation de la plainte en compromis sociaux légitimes, favorisant par là même le développement des relations de reconnaissance. Il existe au sein de cet établissement de stimulantes opportunités d'échanges et de débats qu'il faut remettre en place. Comme l'indique Florence Osty, la reconnaissance ici est un « impensé organisationnel » (2010). Pour que le métier soit un espace de relations permettant une reconnaissance professionnelle suffisante, il doit être traversé par le débat et la controverse comme vecteur de revitalisation mais aussi de reconnaissance de soi dans le collectif.

AVEZ-VOUS TROUVÉ LES MÊMES SITUATIONS PROBLÈMES DANS L'EHPAD DONT VOUS AVEZ PRIS LA DIRECTION ?

Peu ou prou. Lorsque je suis arrivée, j'ai d'abord constaté qu'il n'y avait pas de réunions d'équipe. J'ai trouvé un fort déficit d'organisation du travail et des personnels pas assez formés, notamment à la pathologie Alzheimer. J'ai également réalisé une analyse de la charge de travail et dressé des listes de concordance entre le nombre de résidents, le nombre de repas et toilettes à faire, le nombre de soignants en journée, en nuit… nous avons tout reposé à plat. Je suis par ailleurs adepte du management participatif et je prends donc les décisions sur l'organisation du travail avec les cadres de l'établissement.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE… EN TANT QUE DIRECTRICE, VOTRE VISION A-T-ELLE CHANGÉ ?

Je mets en effet en pratique ce que j'ai toujours préconisé dans mes diagnostics de consultante et je ne suis pas déçue car j'ai réglé beaucoup de difficultés de cette façon : je suis perpétuellement sur le terrain. Je ne reste pas enfermée dans mon bureau à ne traiter que des tâches administratives et gestionnaires (par ailleurs très chronophages). Je fais tous les jours le tour de l'établissement, je connais chaque résident et chaque soignant. Lorsque je réalise ma « tournée », je rencontre systématiquement des dysfonctionnements, des aléas auxquels faire face dans l'immédiat. Il faut voir les choses simplement, comme par exemple l'heure du dîner des résidents par rapport aux contraintes des soignants. Tout est question d'organisation et d'adaptation du travail à l'homme et non l'inverse.

SI NOUS AVIONS À POSER LES ENJEUX FUTURS DE PRÉVENTION DES RPS, QUELS SERAIENT-ILS SELON VOUS ?

Sans conteste, et au regard de mes différentes expériences, il s'agirait de manager au plus près du travail, avec des managers très présents qui voient et arbitrent en fonction de l'activité réelle de travail. En étant sur le terrain, le manager voit les difficultés et peut susciter le débat sur les contraintes qu'il constate. Car un des autres points forts qu'amène la connaissance du terrain est de permettre la communication sur ce qui va et ne va pas, sur ce qu'il faut mobiliser pour résoudre des problèmes du quotidien, dans l'activité de travail. Quitte à ne pas être d'accord sur tout mais au moins, d'en parler. Enfin, et je le constate dans ma pratique de direction, les salariés ont besoin de donner un sens à leur travail et à leur engagement, surtout lorsque vous travaillez auprès d'être humains les plus fragiles. Il faut donc aussi tenir une ligne managériale qui porte un projet d'entreprise. Je rappelle souvent à mon équipe pourquoi nous sommes là et pourquoi nous venons travailler et ce que nous ne devons jamais perdre de vue : les résidents et leur bien-être. Il y a également derrière tout cela un projet sociétal : comment voulons-nous organiser la prise en charge de nos personnes âgées ? Nous y serons tous confrontés à un moment ou un autre de notre vie, ne serait-ce parce que la population vieillit et vit de plus en plus longtemps. C'est important d'accompagner les salariés pour qu'ils soient prêts à faire face et mis en situation d'assurer la « bien-traitance ». Prévenir la bien-traitance des personnes âgées, c'est prévenir les risques psychosociaux en améliorant les conditions de travail, en se plaçant toujours sur le terrain de l'organisation.

PLAN D'ACTIONS EHPAD DE NANCY : ZOOM SUR LE MANAGEMENT
• Réfléchir aux interventions envers le personnel qui peuvent se faire en lieu et place du manager concerné auprès des équipes.
• Diminuer au maximum les interventions auprès des managers qui coupent l'activité de travail (tout n'est pas urgence).
• Redonner du temps aux managers pour qu'ils puissent passer du temps avec leurs équipes, dans une démarche constructive d'élaboration de leur organisation de travail.
• Redéfinir les tâches relatives à chaque manager, en lien avec ses compétences, afin d'organiser les glissements de tâches (parfois nécessaires), mais d'une façon organisée et concertée.
• Veiller à une transmission des compétences entre managers afin de pallier les absences, toujours dans une démarche organisée et concertée.
• Donner la parole aux managers afin qu'ils puissent s'exprimer de manière ouverte sur les difficultés de leurs équipes.
• Travailler collectivement à la façon dont se déroule les réunions de Direction (temps de parole, qualité des échanges, directivité, écoute, coopérations, temps de solutions, etc.)
• Lors du diagnostic, on ne nous a pas évoqué le rôle du Médecin Coordonateur. Cela nous a interpellé lors de la rédaction de ce diagnostic. Certaines actions proposées ici peuvent être animées par ses soins
• Identifier les interlocuteurs cibles au sein du CCAS et de la Mairie qui peuvent répondre aux problématiques rencontrées et faciliter ainsi l'activité de travail.

Bibliographie

Clot, Y. (2010), *« Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux »*, Paris, La Découverte, 190 p.

Douillet, P. (2013), *« Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail »*, collection Agir sur, Éditions de l'Anact, 160 p.

Osty, F (2010) *« La reconnaissance, un impensé organisationnel »* dans Clot Yves, Lhuilier Dominique, Agir en clinique du travail, Paris, Éditions Érès.

LES RPS/RPO DANS LA FPT, RÉVÉLATEURS DE LA CRISE DU MODÈLE TERRITORIAL

ENTRETIEN AVEC
Karim Lakjaa
Directeur territorial / Docteur en droit,
Syndicaliste et chercheur au Centre International de Recherche et de Formation Appliquée au Management de l'Université de Reims.
karim.lakjaa@mairie-reims.fr

La fonction publique territoriale (FPT), comme de nombreux autres secteurs économiques et professionnels, est fortement touchée par les RPS, avec un malaise prégnant, comme le souligne l'étude de la MNT intitulée «Dans la peau des agents territoriaux». Ce constat implique d'aller voir de plus près comment les RPS peuvent être compris et analysés. Il ne suffit pas d'en rester à la seule prise en compte des plaintes et des symptômes. Des questions organisationnelles sont sous-jacentes à l'exacerbation des problèmes. Également, les grandes transformations dont la FPT est l'objet sont intéressantes à observer, loin de l'analyse des situations particulières de travail. En poussant la réflexion jusqu'à son point ultime, l'expression des RPS au sein de la FPT pourrait-elle constituer un phénomène structurel, découlant de la recomposition sociale et administrative du territoire français?

COMMENT LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE SE COMPOSE-T-ELLE AUJOURD'HUI?

La fonction publique territoriale aujourd'hui, après l'achèvement des transferts de personnels de l'État dans les départements et les régions (suite à la loi de décentralisation de 2004), rassemble plus de 1,8 million d'agents répartis dans près d'une soixantaine de cadres d'emplois et 35 familles de métiers. Cette population est massivement représentée dans les catégories sociales des ouvriers et des employés: 77% des agents sont en catégorie C. En offrant une telle masse d'emplois à faible qualification, sur autant de territoires (36 000 communes), la FPT exerce une fonction d'amortisseur social certain. Dans le contexte actuel, cette population salariée peut difficilement être décrite comme privilégiée.

MOTS-CLÉS
Territoire, agents territoriaux, syndicalisme, réorganisation

LE STATUT DE FONCTIONNAIRE, PERÇU COMME PRIVILÉGIÉ, N'EST-ELLE DONC PLUS LA RÉALITÉ DE CE SECTEUR, ALORS QUE CETTE IDÉE REÇUE PERDURE ?

Il suffit de regarder certaines données. Depuis 2009-2010, le salaire net moyen des personnels en catégorie C baisse de 0,2 % par an. La moitié des agents de la FPT ont gagné moins de 1 616 euros nets en 2010. De plus, 15 % des territoriaux n'ont pas accès à une mutuelle. Plus d'un agent sur cinq occupe un emploi de non-titulaire et un agent sur sept est à temps partiel. La précarité dans la FPT (salariale ou liée à la nature de l'emploi) est devenue un élément à part entière caractérisant la situation. Le travailleur pauvre territorial devient une réalité tangible. En fait, la garantie de l'emploi n'est plus une barrière contre l'insécurité économique. La FPT se caractérise par un nombre croissant d'agents vulnérables, avec des salaires à la baisse, des problèmes de déclassement et de fragilisation personnelle. À l'aune de ce constat, nous pouvons dire que le contexte économique global a une incidence réelle sur la configuration de la FPT.

D'AUTRES FACTEURS DE RECONFIGURATION DE LA FPT S'AJOUTENT-ILS À LA DIMENSION ÉCONOMIQUE ?

La FPT est soumise à une modification profonde du mode de production du service public territorial. Elle est prise dans un processus instable qui se traduit par une incertitude institutionnelle permanente quant au périmètre de son champ d'action. Avec les lois Chevènement et Voynet, l'intercommunalité a connu un véritable renforcement à travers les Communautés de Communes, d'Agglomérations ou urbaines. Des transferts de compétences d'un niveau à un autre ont été opérés engendrant des transferts de moyens en personnel et en ressources financières. Des mutualisations de services ont eu lieu.

Ces changements rapides et structurels sont en eux-mêmes anxiogènes et interrogent l'agent territorial dans ses fondements économiques et ses fragilités sociales. Au demeurant, les territoriaux concernés ont eu le sentiment d'être en quelque sorte dépossédés de leur devenir professionnel.

Dans le même temps, leur espace relationnel a été modifié, notamment le lien avec l'usager. Ce dernier se vit de plus en plus comme un client et d'être traité comme tel. De plus, la crise économique, avec l'appauvrissement d'une partie de la population et l'exacerbation des tensions dégrade la relation à l'usager. En témoigne, l'augmentation du nombre d'agressions verbales ou physiques dont sont victimes des fonctionnaires en contact avec le public.

CE CONTEXTE SE TRADUIT-IL DIRECTEMENT PAR UN ACCROISSEMENT DES RPS ?

Avant d'essayer d'évaluer l'ampleur du phénomène, il convient de souligner que la notion de RPS est sans doute réductrice pour comprendre les malaises observés dans la FPT. Le concept de RPS recèle le danger de limiter l'observation (et donc le traitement) à un angle individuel. Autre biais, celui qui conduirait à forger une catégorie d'agents qui seraient plus sujets que d'autres aux RPS, à cause de certaines propriétés individuelles (physiques et/ou psychologiques). Nous préférons donc employer la notion de risque psycho organisationnel (RPO) pour souligner l'origine collective de ces malaises qui prennent leur source dans l'organisation du travail, voire plus généralement dans le fonctionnement social global qui manifeste aujourd'hui une fragilisation sociale et économique croissante.

Ceci étant dit, la manifestation des RPS dans la FPT est sans doute plus sourde que celle qu'a connue France Telecom. S'il y a eu quelques suicides, ils n'ont pas bénéficié d'une exposition médiatique aussi importante.

Toutefois, les informations fournies par la Banque Nationale de Données [1] du Fonds National de Prévention sont sans appel. Les événements avec arrêt de travail (répertoriés par ce dispositif) liés à des RPS ont augmenté de 20% entre 2008 et 2010. Pour les événements (avec ou sans arrêt) liés au RPS, l'accroissement atteint 46%. Quant aux jours d'arrêts découlant de RPS, ils ont progressé sur la même période de 200%. 4,4% (2008) des accidents de services sont déclarés comme étant liés aux RPS.

Autre outil de mesure, celui du nombre d'arrêts maladie [2] qui a augmenté de 19% entre 2007 et 2011 (SOFICAP). Or, le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme. Le CDG 35 constate que 23% des répondants à une enquête qu'il a organisée reconnaissent souffrir d'un mal-être au travail.

Marc Rollet, médecin expert auprès du CDG 59, estime que 11% des dossiers qui passent en commission de réforme sont des reconnaissances en imputabilité au service de RPS et que 1% concerne des tentatives de suicide.

Nous sommes donc en face d'une réalité collective qui pèse lourd humainement mais aussi financièrement. Sur la base des estimations de l'INRS qui appréhende le coût des RPS pour la France de 1,9 à 3 milliards d'euros par an, pour la FPT, le prix de ce gâchis humain est de l'ordre de 125 millions à 200 millions d'euros.

CETTE SITUATION EST-ELLE INÉDITE ?

La situation n'est pas complètement inédite mais on peut faire l'hypothèse qu'elle revêt aujourd'hui une acuité particulière. Déjà en 2009, M. Cattla et X. Albanel (2009) parlaient d'un "insaisissable mal-être au travail" dans la FPT et appelaient à dépasser les habituelles "inférences psychologisantes [3]" souvent évoquées, pour tenir compte du contexte organisationnel, des blocages observés dans les relations entre les acteurs, des règles floues et de l'inadaptation des normes. Ces auteurs diagnostiquaient déjà une organisation "malade" dans la FPT, incapable de donner du sens au travail des agents. Plus récemment, une étude de la Mutuelle Nationale Territoriale (2012), "Dans la peau des agents territoriaux" souligne un "état de malaise généralisé" au sein de la FPT. Cette enquête qualitative pointe un certain nombre d'éléments qui permettent de cerner la prégnance des RPS/RPO dans la fonction publique territoriale. Le premier élément semble être le fait que les agents seraient aujourd'hui livrés à eux-mêmes pour exercer leur activité. Ce résultat, dans un univers aussi réglementé que la FPT, pourrait sembler paradoxal. En fait, bien souvent, les agents doivent construire le sens de leur mission en dépit des prescriptions et des réglementations qui régissent la vie des collectivités. De plus, ce sens conféré aux missions se fait souvent en décalage d'avec les politiques locales et les relais managériaux censés assurer la matérialisation de ces mêmes politiques. L'agent se voit et trouve du sens à son action dans le service de proximité qu'il assure auprès des populations. L'étude conclut ainsi à une progressive paralysie de l'action managériale et à un hiatus croissant entre ce qui se fait sur le terrain et le discours institutionnel porté par les politiques et le management [4] . Cette étude souligne également la progressive précarisation sociale et économique d'une partie des agents de la FPT, particulièrement dans les petites communes, et à l'instar de nombreuses couches salariés qui font partie de la France périurbaine, comme le décrit le géographe Christophe Guilluy (2013).

EXISTE-IL UNE DIFFÉRENCE NOTOIRE ENTRE LA SYMPTOMATOLOGIE DES RPS/RPO DANS LA FPT ET LES AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉS ?

Du point de vue des symptômes, il n'existe pas de différences notables entre les RPS/RPO et ce que l'on retrouve ailleurs. Il s'agit de douleurs, de dépressions avec décompensations, et de plaintes diverses comme dans les autres secteurs. L'individu est un capteur pour comprendre les RPS. Il existe aussi des cas de suicides dans certaines collectivités, parfois dans des municipalités qui passent pour des lieux d'innovations sociales et managériales. Certaines collectivités, en 2012 ont connu, en l'espace de 4 mois, 3 tentatives de suicide. Mais ce phénomène n'atteint pas aujourd'hui l'ampleur de ce que l'on a connu ailleurs, dans des grandes entreprises en transformations. Et puisque nous évoquons la symptomatologie des RPS, nous tenons à dire que ce concept, encore une fois, ne prend pas en compte l'entièreté du phénomène. Les RPS/RPO ne peuvent être réduits à des symptômes psychologiques. Leurs manifestations sont également physiques : maladies cardiovasculaires, TMS, douleurs, maux de têtes, symptômes digestifs, malaises, hypertension, infections, dermatoses, conduites addictives.

LES CAUSES SONT-ELLES ÉGALEMENT LES MÊMES ?

Si l'on regarde du côté des causes des RPS/RPO, celles-ci sont aussi globalement identiques à ce que l'on peut trouver ailleurs, mais elles sont plus appuyées et revêtent certaines spécificités. Dans la FPT, on retrouve un double système de prescription et d'autorité, managérial et politique, avec parfois une pression permanente de l'usager. Il s'agit d'un triangle relationnel Hiérarchie/Élus/Usagers. De ce point de vue, l'agent est confronté à une relation à l'autorité complexe et multiple. Le prescripteur en dernière instance est souvent l'usager dont la demande rentre difficilement dans des cases préconstruites. L'agent, dans ce contexte, peut se trouver fréquemment déstabilisé et soumis à des pressions contradictoires. Ce phénomène est amplifié dans la mesure où il n'existe que très peu de lieux et de moments pour discuter du travail et des difficultés vécues par les agents.

Ce constat peut être complété par quelques phénomènes particuliers :

- Un isolement des agents auquel s'ajoute un certain mal identitaire [5] .
- Un sentiment de non-reconnaissance et d'injustice associé à un régime indemnitaire opaque et un montant de primes souvent variables et hétérogènes.
- La perception d'un système envahi de lourdeurs de fonctionnement.
- Une remise en cause du management et de l'autorité territoriale.
- Une appréhension de la décentralisation (en réalité les évolutions institutionnelles en cours) comme un élément déclencheur d'une dynamique négative pour la fonction publique territoriale et le service public. »

POURQUOI EN EST-ON EST ARRIVÉ À CETTE SITUATION ?

Dans la FPT le management peut être qualifié de flou et de liquide. Les indicateurs utilisés sont de façon prégnante financiers et ne reflètent que partiellement les réalités vécues sur le terrain. Une véritable évaluation de la qualité des services rendus est manquante. Les managers sont généralement peu formés au management. Ils possèdent un capital technique (en urbanisme, en droit ou en finance) mais ne disposent pas toujours de formation spécifique pour encadrer les équipes. Souvent,

un cadre de la FPT, à partir d'une compétence technique est devenu cadre et éventuellement directeur. Il lui manque alors une véritable compétence managériale pour organiser le travail des agents dont il a la responsabilité. Une étude dans une collectivité de plus de 3000 agents, menée auprès des agents de catégories A montre que ceux-ci déclarent n'avoir aucune connaissance (à 15%) ou une connaissance insuffisante des règles d'accès aux promotions internes (36% pour les femmes et 49% pour les hommes). En 2007, Catlla écrivait déjà que les agents ne comprennent plus quelles règles régissent leur carrière. Dans ces conditions, il est difficile pour ces managers de disposer d'une légitimité pour les agents de catégorie B et C. Toute la relation managériale est ainsi fragilisée par un encadrement qui se cantonne dans des responsabilités techniques sans faire fonctionner correctement les équipes sur le terrain. Un sentiment de frustration mêlé à de l'injustice, parfois même du ressentiment en résulte.

Les outils du management territorial privent les agents du bénéfice d'espace de liberté au travail et les dépossèdent tant du sens que du contenu du travail. Cela nous rappelle que l'acte managérial repose sur un acte de domination et d'exercice du pouvoir. Exprimée à travers ce qu'il convient de qualifier de Novlangue, la pensée managériale, métamorphose les figures de l'autorité. Elle produit un système paradoxant où l'individu se trouve en contradiction avec lui-même, comme l'analyse Durieux et Jourdain (1999) ont dénoncé dans *L'entreprise barbare*. Aujourd'hui, nous pouvons parler d'administration barbare dans un certain nombre de cas. Pourtant, elles ont à leur tête des élus locaux qui devraient être les garants de certains principes comme celui qui veut que le bien-être au travail des agents soit un élément fort de la qualité du service public.

LES ALTERNANCES POLITIQUES CONTRIBUENT-ELLES À CETTE EXACERBATION DES RPS ?

Une autre source d'instabilité concerne l'alternance politique et le rôle des élus. L'alternance politique en elle-même est une source d'instabilité. Elle n'affecte pas que les directeurs généraux de services (les DGS) et touche de nombreux encadrants, particulièrement dans les petites communes où des agents assument un rôle d'encadrement normalement dévolu à des cadres A. Les changements politiques finissent par affecter beaucoup d'agents. Le rythme électoral surdétermine également les transformations organisationnelles : audit en début de mandat, changement de DGS, nouvelle organisation et puis, évaluation en fin de mandat. Ce processus est renforcé par la mutualisation et le développement de l'intercommunalité (10% d'agents de la FPT). La politique opère aussi un retour dans la gestion. Les élus sont plus présents qu'autrefois dans un contexte de pression médiatique et électorale. L'instantanéité et l'urgence permanente de l'agenda politico-administratif entrent parfois en contradiction avec le travail des agents au contact du public. De plus, les managers peinent à expliquer le sens des décisions. Le choix de procéder à certains investissements lourds n'est pas toujours correctement expliqué aux agents. Les décisions peuvent se trouver sans réelle légitimité aux yeux de ceux qui sont censés appliquer le programme politique traduit en projet d'administration.

DANS CES CONDITIONS, COMMENT LE SECTEUR S'EMPARE-T-IL DE CE SUJET POUR ORGANISER LA PRÉVENTION ?

Il y a eu des prises de conscience isolées d'employeurs publics et d'organisations syndicales. Puis le CNFPT a développé une vision systémique des RPS. Cependant, la FPT réunit plus de 70000 employeurs publics de nature extrêmement hétérogène : communes, départements, régions, EPCI, établissements divers. Il n'y a pas de véritable lieu central permettant un dialogue social national.

QUELLE EST ALORS LA PLACE DU DIALOGUE SOCIAL EN MATIÈRE DE RPS ?

Le dialogue social éprouve également beaucoup de difficultés à instruire les problèmes de RPS/RPO. Dans la FPT, le dialogue social traverse une crise importante : il est émietté dans de nombreux lieux, parfois inexistant, voire tout simplement clientéliste. Pour le management et les politiques, il sert à acheter la paix sociale alors que certaines organisations font avant tout valoir des intérêts corporatistes. En fait, les organisations syndicales sont faibles et morcelées. Les cadres sont plus nombreux que les catégories C à être syndiqués. Des enjeux comme les RPS sont alors passées à la trappe même si certaines fédérations font un travail d'information et d'analyse. Mais dans le contexte actuel, on peut se demander parfois si le syndicalisme exerce bien son rôle de contre-pouvoir. Certaines séances de CHSCT sont mal préparées ; il n'y a pas de culture préalable de la discussion entre les organisations syndicales et les agents. Les relations sociales se limitent alors à un affrontement stérile lors des réunions obligatoires des instances. Il manque souvent un lien organique entre les agents et les organisations sociales pour porter les revendications des premiers. Dans ce contexte, le dialogue est difficile voire impossible.

LES CHS SONT POURTANT DEVENUS CHSCT : LA QUESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL N'EST-ELLE PAS MIEUX PRISE EN COMPTE OU LES CHSCT N'ONT-ILS PAS PRIS TOUTE LA MESURE DE LEUR NOUVEAU RÔLE ?

Le cadre juridique régissant les instances paritaires a fortement évolué et ce, de manière positive. Le protocole d'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique y a contribué. Il opère un renforcement du CHSCT en termes de prérogatives et de moyens notamment par le biais d'heures de délégation et de formation.

Néanmoins, je partage le point de vue de Catlla (2009). Le CHSCT demeure un organisme méconnu des agents territoriaux. Le mandat « technique » au sein de cette instance n'est pas le plus convoité par les syndicalistes. Aujourd'hui, le CHSCT ne joue pas pleinement son rôle. Rappelons que lors des prochaines élections professionnelles du 4 décembre 2014, il n'y aura plus de scrutin spécifique au CHSCT. Ses membres seront désignés par les syndicats sur la base de leurs résultats en Comité technique. Cela est préjudiciable.

Toutefois, l'enjeu est ailleurs. Les CHSCT seront-ils en capacité réelle de mettre en œuvre le protocole de lutte contre les RPS ?

L'accord de 2013 constitue un outil de premier ordre pour lutter contre les RPS, dès lors que sa fonction ne sera pas seulement d'accompagner les transformations de la FPT en limitant la casse sociale mais en prévenant celle-ci à la source.

Les années 2014 (bien entamée par les élections municipales et communautaires) et 2015 représentent un moment majeur. En effet, les employeurs publics doivent démarrer en 2014 et achever d'ici 2015 un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Pour y parvenir, ils pourront s'appuyer méthodologiquement sur différents outils de l'Anact, de la Haute Autorité de la santé, du Fonds national de prévention de la CNRACL, de l'INRS. La DGAFP a déjà publié plusieurs documents fort intéressants (cf. bibliographie ci-après). Il s'agit d'une démarche qui doit être participative et associer les agents et l'encadrement.

La mise en œuvre de cet accord nous fera avancer de manière significative en agissant sur les facteurs primaires, secondaires et tertiaires des RPS, en les traitants dans toutes leurs dimensions. Il

n'en demeure pas moins que cette mise en œuvre sera la résultante de rapports de forces (et de coopération) locaux entre employeurs (conscientisés ou non), partenaires sociaux et agents territoriaux sur fond de réformes structurelles et financières.

LA RÉORGANISATION TERRITORIALE DEVRAIT S'INTENSIFIER… COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DE LA FPT ?

À lire certains, « les finalités du service public ne seraient plus univoques et intégralement partagées (Sciences po Bordeaux 2013) ». Le métier de fonctionnaire territorial serait donc questionné dans ses fondements.

L'annonce d'une coupe sombre d'ici 2017 de 11 milliards d'euros dans les finances locales par le premier ministre s'inscrit dans cette logique. Pour l'AMF, la baisse des dotations des Collectivités engendrera une remise en cause profonde de l'action publique locale, du service rendu aux habitants, un recul de l'investissement, et in fine un recul de l'emploi public et privé (dans le BTP notamment). Le cabinet Klopfer (consultant en finances locales) considère que ce contexte financier est source de nombreuses inconnues. Ce sentiment est renforcé par une annonce encore plus inquiétante, celle du secrétaire d'État à la Réforme territoriale (le Figaro du 9 mai 2014) qui espère réduire de 12 à 25 milliards par an à moyen terme, les finances locales. Se dessine ainsi un véritable plan social dans la FPT pouvant concerner 100 000 emplois territoriaux.

Le contexte est donc fortement anxiogène pour les agents de la FPT, au cœur d'un véritable processus de stigmatisation.

À l'aube d'une autre étape de la décentralisation, force est de reconnaître que celle-ci n'est plus du tout un mythe mobilisateur, une épopée historique dans la vie des collectivités locales. À tout le moins, la décentralisation est caractérisée par une grande complexité et un manque de lisibilité. Elle ne désigne plus un projet, elle est devenue un terme technocratique porteur de contraintes et qui, pour beaucoup d'agents, peut conduire à une dégradation de leur travail, voire du service rendu à l'habitant, ce dernier étant, rappelons-le, leur raison d'être. Dans ce sens, la montée des RPS dans la FPT peut être interprétée comme le révélateur d'une crise même de la réorganisation du modèle de déploiement territorial à la française (L. Davezies, 2012). Les problèmes ne font d'ailleurs que commencer dans la mesure où les baisses de dotations et la désagrégation économique de certains territoires vont se conjuguer pour former localement des crises aiguës. L'enjeu est pourtant important : il interroge les services de proximité et leur devenir ainsi que le pacte social et républicain issu des années d'après-guerre. L'histoire des RPS dans la FPT ne fait peut-être que commencer.

1 Rapports statistiques, données générales 2010. Cité in Caisse des dépôts, CNRACL & Sciences po Bordeaux, *Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières*, 4 mars 2013, page 15.

2 « Regard sur les absences pour raison de santé dans les collectivités territoriales », mai 2012, SOFICAP.

3 p. 30.

4 Et l'on pourra, à ce moment, parler de « malaise dans l'organisation » selon l'expression de Gilbert de Terssac (2013), dans la mesure où deux conceptions (au moins) de l'efficacité sont détenues par des acteurs différents dans une organisation censée apporter une et une seule réponse en termes de service au public (voir p. 15 et suivante) seule réponse en termes de service au public (voir p. 15 et suivante).

5 « Près des deux tiers des collectivités employeurs ont moins de 10 agents » (voir Ludovic Besson, 2012, p. 1). De plus, l'éclatement des services fait que de nombreux agents interviennent seuls ou en nombre restreint. Si la relation avec l'usager est valorisante, dans certains cas, celle-ci peut être source de tensions.

Bibliographie

Besson L. (juillet 2012), « La croissance des effectifs dans la fonction publique territoriale ralentit depuis 2008 », dans *Bulletin d'information statistique de la DGCL*, n° 89.

Caisse des dépôts (4 mars 2013), CNRACL & Sciences po Bordeaux, *Pour une prévention durable des risques psychosociaux dans les fonctions publiques territoriales et hospitalières*.

Catla M. et Albanel X. (2009/2), *« L'insaisissable mal-être au travail dans la Fonction publique territoriale »*, dans *Sociologies pratiques*, n° 19.

CDG 35 (décembre 2012), *Prévenir les RPS par une organisation attentive à la place de chacun*.

CNFPT (juin 2012), *La prise en compte des RPS dans les collectivités territoriales*.

Davezies L. (2012), *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, La république des idées, Seil.

De Terssac G. (septembre 2013), « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse », dans *Nouvelle revue du travail*, n° 3.

Durieux, A. et Jourdain S. (1999), *L'entreprise barbare*, Albin Michel.

DGAFP (2014), *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique*.

DGAFP (2014), *Indicateurs de diagnostic des risques psychosociaux*.

DGAFP (2014), *Référentiel de formation portant sur la prévention des RPS dans la fonction publique*.

Guibert P. , Grolleau J. , et Mergier A. (2012), *Dans la peau des agents territoriaux*, Mutuelle Nationale Territoriale, n° 4.

Guilluy C. (2013), *Fractures françaises*, Champs Essais.

Roussel E. (avril 2013), *Les risques psychosociaux des pratiques managériales chez les cadres*, IRES.



LES RPS ET LA MÉTHODE DE LA « SITUATION-PROBLÈME »

Se recentrer sur l'organisation du travail

ENTRETIEN AVEC
Marie-Benoîte Sanglerat
Chargée de mission, Anact
mb.sanglerat@anact.fr

Benoît Grandjacques
Chargé de mission, Anact
b.grandjacques@anact.fr

Fabien Francou
Ergonome, Essor Consultants
fabien.franco@yahoo.fr

La méthode de la *situation-problème* a été développée à l'occasion du travail sur les risques psychosociaux et sur leur prise en compte dans le Document unique d'évaluation des risques (DUER). Elle part d'un postulat : toute situation de travail est le fruit d'une organisation. Aussi, lorsqu'une situation de travail révèle un dysfonctionnement, il est probable que celui-ci s'applique peu ou prou à d'autres situations de travail et que sa genèse se trouve en amont, dans l'organisation. Ce postulat explique un paradoxe de la méthode, éprouvée dans plusieurs interventions. En traitant de situations de travail réelles et précises, des groupes mandatés par la direction ont proposé des solutions qui ont eu un impact beaucoup plus global que la modification de la situation de départ. La mise en œuvre de cette méthode, depuis 2006, appuyée par plusieurs chargés de mission et consultants dans des entreprises assez variées, permet de discuter les conditions de validité de ce postulat selon les organisations avec deux chargés de mission de l'Anact, Marie-Benoîte Sanglerat et Benoît Grandjacques, et un stagiaire futur ergonome qui a évalué la démarche, Fabien Francou.

EN QUOI LA MÉTHODE DE LA SITUATION-PROBLÈME CONSISTE-T-ELLE ?

Pour l'Anact, la survenue des RPS dépend moins de prétendues fragilités personnelles que d'imperfections dans l'organisation du travail [1]. En fait, il existe toujours un écart entre l'organisation théorique et ce qui se passe dans la réalité. C'est un fonctionnement si complexe qu'on ne peut pas y accéder directement dans son ensemble. La méthode propose d'observer ce fonctionnement à travers des situations de travail bien circonscrites. Ce sont en quelque sorte de petites fenêtres qui permettent de voir fonctionner l'organisation. Ainsi, un groupe de travail de l'entreprise (mandaté par la direction et rassemblant des salariés de plusieurs métiers) choisit une situation-problème,

MOTS-CLÉS
Situation-problème, méthode, appropriation collective, prévention

une fenêtre. Tous les participants s'astreignent à regarder fonctionner l'organisation à travers cette fenêtre. Mais chacun voit la scène à sa façon et selon ses critères de métiers. Ce qu'il appréhende depuis cette fenêtre fait écho à ce qu'il voit habituellement depuis sa propre situation de travail coutumière : il apporte son expertise et remarque des détails de la scène que d'autres participants ne voient pas. Et le débat conduit à ce que tout le groupe remarque certains faits, ceux qui semblent avoir le plus gêné le travail dans le cas de la situation-problème. Cela vient de petits manques, des défauts qui ont perduré alors que le problème a disparu, des imperfections de toute sorte dont chacun s'accommode tant bien que mal, des riens un peu agaçants qui finissent par devenir si normaux qu'on n'y prête plus attention, qu'on n'en parle plus. Le débat collectif leur apporte un éclairage nouveau. Les participants prennent conscience de la gêne pour l'opérateur qui a été impliqué dans la situation problème. En regardant ces points de dysfonctionnement de l'organisation, les participants se demandent aussi ce que cela génère pour d'autres opérateurs, dans d'autres situations de travail, et ils apportent des solutions pour supprimer ou contourner le problème.

EST-CE UNE APPROCHE NOUVELLE ?

Si la méthode est nouvelle, le terme de « situation-problème » ne l'est pas. Les éducateurs et pédagogues s'en servent pour faire progresser leurs élèves : placé dans une situation qui rappelle la réalité, l'élève découvre et intègre de nouvelles connaissances en mettant en œuvre des stratégies de résolution de problème. L'apprentissage ne se fait pas seulement du haut vers le bas, en découpant hermétiquement des séquences théoriques et pratiques (les exercices) mais en plaçant l'apprenant dans la situation de résoudre les difficultés qui se présente à lui. Le terme apparaît également dans le questionnaire WOCCQ de l'université de Louvain, une méthode de diagnostic du stress visant à agir sur des facteurs liés à l'environnement de travail. Il y a un point commun, la volonté de faire participer un collectif à la résolution des problèmes auquel il se confronte, en le replaçant dans un contexte bien situé, ce qui explique le mot « situation ».

COMMENT L'ANACT LA MET-ELLE EN ŒUVRE ?

Selon l'ouvrage prévenir le stress et les risques psychosociaux « une situation-problème est une situation particulière des processus de travail et de relations professionnelles, bien située dans le temps et localisée précisément dans l'ensemble des activités des salariés » (B. Salher, 2007, p. 190). Cette situation est choisie par des salariés parce qu'elle leur parle, dans le sens où elle est en lien avec un ressenti négatif. L'expérience montre que son analyse révèle des difficultés nettes dans leur activité de travail. La méthode répond à des difficultés rencontrées fréquemment par les intervenants : une occultation de la réalité du travail et des situations concrètes, la prégnance d'une conception théorique de la réalisation des tâches confiées, au détriment d'une attention fine au contexte de leur réalisation, enfin, l'absence de participation des salariés aux processus de décisions qui pourtant permettrait de résorber de nombreux dysfonctionnements.

Y A-T-IL DES PRINCIPES FONDATEURS À LA MÉTHODE ?

Pour l'explorer, nous avons expérimenté la méthode en nous référant aux principes suivants : travailler avec un petit groupe constitué des principaux métiers de l'établissement pour s'appuyer sur l'expérience de ceux qui, dans leur activité, vivent ces situations de travail, y contribuent ou

en bénéficient ; prendre appui sur des situations de travail réelles (un temps, un lieu, des acteurs) pour poser le problème et asseoir les aspects subjectifs sur des réalités objectives ; choisir quelques situations en faisant confiance à l'intelligence du groupe ; les analyser en identifiant les acteurs concernés ou touchés par ces situations, en s'appesantissant sur leurs effets ; rechercher les causes, c'est-à-dire ce qui a permis à la situation de se développer, et déboucher enfin sur des actions à mettre en œuvre.

Cette approche pragmatique implique le recueil de faits précis. De plus, en explorant les effets avérés ou potentiels de ces situations-problème, le groupe de travail produit tout naturellement une indication sur la priorité des actions proposées, conformément aux exigences d'un DUER. À noter, la mise en œuvre de la démarche nécessite un engagement de la direction et un soutien du CHSCT (puisqu'il s'agit des RPS), une rigueur dans la constitution du groupe de travail, une information de l'ensemble des salariés, et une animation du groupe de travail dotée d'une déontologie qui autorise chaque membre à s'exprimer en confiance.

COMBIEN FAUT-IL DÉFINIR DE SITUATIONS-PROBLÈME POUR VOIR TOUS LES RPS D'UNE ENTREPRISE ?

L'écueil manifeste, souligné au départ par les bénéficiaires des interventions en entreprises, est le nombre de situations problème à traiter et, bien sûr, le temps nécessaire au groupe pour conduire toutes les analyses. L'expérience montre que dès la première situation problème traitée, le groupe de travail aboutit à des résultats probants. Par exemple, le réseau Anact a mené une intervention dans un établissement industriel. Les membres du groupe de travail se sont donnés comme mission de recueillir des situations-problème. En quarante-six entretiens, ils ont recueilli plus d'une centaine de situations-problème. Les animateurs ont alors décidé alors de les rassembler en dix-huit types (similitude de facteurs de risques sur la base du rapport du collège d'expertise dit « rapport Gollac » 2011). Puis, en observant notamment les conséquences sur les résultats du travail, le fonctionnement des collectifs et la santé des personnes, les enjeux de sept types de situations-problème se sont révélés plus importants. Le comité de pilotage en a finalement retenu quatre sur les sept proposés.

DONC DANS CE CAS PRÉCIS, QUATRE SITUATIONS-PROBLÈME SONT NÉCESSAIRES ?

Et même une seule au final ! La première situation-problème choisie s'intitulait « l'appel d'un agent de maintenance pour le démarrage d'une ligne ». Ce choix est arrêté, selon le groupe, « parce que cela leur parlait » et que cette situation apparaissait comme une situation « intéressante à travailler ». L'analyse de cette situation débouche sur un problème global qui concerne toute l'usine : le flou qui entoure les relations entre les services et finalement, toute l'organisation de l'entreprise : à qui revient tel travail ? Qu'impose l'astreinte de nuit ? Qui est effectivement appelé ? Par qui et pourquoi ? Qu'en résulte-t-il comme gêne, dérangement ou manque d'information dans le travail des uns et des autres ? Toutes ces questions ne trouvaient que peu de réponses et l'incertitude pesait sur les processus de prises de décisions. Pour améliorer la situation, les actions proposées par le groupe de travail ont porté sur la clarification des procédures, particulièrement celles qui n'avaient pas été mises à jour lors d'évolutions antérieures, l'établissement de fiches de postes pour mieux préciser les limites du travail de chacun, l'organisation systématique de réunions entre responsables de services, le renforcement des formations internes mises en place entre les services (maintenance, techniciens, production, maîtrise) sur les critères de qualité. Au cours de ce travail, des membres du

groupe ont exprimé leur surprise: «j'ai l'impression de voir toute l'entreprise à travers ce cas». «Il n'est plus nécessaire de traiter les autres situations-problèmes, les actions que nous trouvons apportent des solutions pour elles aussi». Effectivement, le traitement d'une seconde situation-problème, appartenant à un autre type de problèmes que les relations entre les services, n'a apporté que peu de nouvelles pistes de prévention.

COMMENT EXPLIQUER LA FORCE DE CETTE MÉTHODE ? CELA FONCTIONNE-T-IL DANS TOUTES LES CONFIGURATIONS RENCONTRÉES ?

Oui, parce que cela permet de faire émerger ce qui a été souvent masqué par l'habitude, provoquant une sorte de malaise diffus qu'il convient de traiter sous l'angle organisationnel. Mais il vaut mieux éviter les situations trop spectaculaires, de la même façon qu'un préventeur préfère travailler sur un «presque accident» que sur un accident où la recherche de culpabilité est toujours présente, même inconsciemment. Bien choisies, c'est-à-dire en suivant ce que le groupe veut montrer, les situations-problèmes conduisent à des actions qui dépassent largement le cas particulier qui a servi de base à la réflexion du groupe de travail. Il n'est donc pas indispensable de traiter chaque dysfonctionnement. Et puisque le nombre de situations-problèmes traitées est limité, cela permet de dégager du temps et des moyens d'actions pour suivre l'évolution des risques dans l'entreprise. C'est important car le temps consacré à ce suivi est souvent un écueil pour les entreprises et les membres des groupes de travail. Les intervenants ont pu constater que sur une période de deux ans, avec un suivi à minima (tous les ans) des situations-problèmes identifiées, l'entreprise répond à l'obligation d'exhaustivité d'évaluation des risques. Ainsi, la dynamique d'une évaluation annuelle du DUER permet de maîtriser relativement rapidement l'ensemble des facteurs de RPS.

EST-CE UNE MÉTHODE QUE LES ENTREPRISES PEUVENT SE RÉAPPROPRIER ?

Nous en avons eu plusieurs exemples. Dans un organisme national de formation pour adultes où nous sommes intervenus pour aider à mettre en œuvre un plan d'action et de prévention des RPS, dans le cadre de l'élaboration du DUER, l'enjeu consistait à produire des outils pour aider cet organisme, implanté dans de nombreux établissements, à expérimenter une méthode qui s'intègre aux spécificités des sites puis à transférer celle-ci à l'ensemble de la structure. Nous avons donc expérimenté plusieurs fois la situation-problème, dans différents sites et contextes. Lorsque nous sommes partis, le groupe de travail s'était si bien saisi de l'approche qu'il la mise en œuvre lui-même en y ayant recours presque par «réflexe» lorsqu'il a été interpellé par le responsable de l'hébergement d'un des centres de formation qui signalait que les chambres étaient rendues en mauvais état par les stagiaires. Le groupe de travail s'est attelé à comprendre pourquoi, auparavant, les chambres étaient rendues en bon état. Un membre du groupe a remarqué qu'une journée festive concluait il n'y a pas si longtemps le stage et permettait la remise de diplôme de manière solennelle. En échange de son diplôme, le bénéficiaire rendait les clés après l'état des lieux de la chambre et la clôture du compte à la cantine. Cette journée était aussi l'occasion de fournir des indications pratiques pour les recherches d'emploi, d'échanges de coordonnées etc. Mais la réglementation française a imposé que les diplômes soient dorénavant envoyés par la poste [2] . Le groupe de travail a donc découvert que la disparition de cette fête avait banalisé le départ du stagiaire en fin d'année. Ce lien étant fait, d'autres salariés ont pu constater d'autres conséquences de cette situation sur certaines activités: peu de fréquentation pour le suivi proposé à l'issue de la formation, augmentation d'impayés à la cantine, etc. Plutôt que de délaisser ou de traiter chaque problème séparément, le groupe s'est attaché à trouver des solutions en amont: finir ensemble l'année de formation. Cela a permis de résoudre simultanément de nombreux problèmes.

LA POSTURE DES MEMBRES DES GROUPES DE TRAVAIL QUI SONT DES SALARIÉS ISSUS DE L'ENTREPRISE EST-ELLE RÉELLEMENT GÉRABLE ?

C'est une limite de la méthode puisqu'elle fait effectivement mener une analyse du travail par un groupe dont les membres sont des salariés. Elle demande ainsi à des salariés de dévoiler auprès de leurs collègues leur propre façon de travailler, leurs doutes, et même certains silences face à des difficultés parce que, pour chacun, «c'est mon travail». S'exposer ainsi, c'est prendre un risque, c'est aussi ce qui fait la richesse de la démarche. Cela exige de l'animateur et des participants une attention à la confidentialité. Enfin, notre expérience montre que le groupe est rendu légitime lorsqu'il est clairement positionné par l'employeur comme un outil d'aide à la prévention, pour lui comme pour les instances représentatives du personnel et les salariés. Il lui confie cette mission d'analyser les facteurs de risques liés à l'organisation. Cela lui confère de la légitimité renforcée par une communication régulière sur des actions, même simples, issues des travaux du groupe sans mettre en danger les salariés qui ont permis de révéler les situations.

COMMENT AVEZ-VOUS AMÉLIORÉ L'APPROCHE AU FIL DES ANNÉES ?

Nous avons élaboré une grille qui permet de mesurer la gravité des risques, notamment des RPS en liant des critères sur le travail, sur le collectif et sur la santé. Élaborée dès 2007, elle a évolué et nous l'avons finalisée en 2013, à la suite d'une demande d'un établissement industriel confronté à des risques physiques déjà cotés. Mais comment comparer les RPS avec un risque de chute ou d'accident de trajet ? Les entreprises adoptent, pour la plupart, un système maison de cotation construit généralement à partir de la combinaison de deux paramètres : la probabilité de la survenue d'un événement et la gravité des dommages redoutés. En transférant, ce mode de raisonnement aux RPS, il est nécessaire de faire évoluer les règles internes d'évaluation du risque. Dans l'établissement industriel évoqué précédemment, la règle est de déclencher une action lorsque le risque atteint un certain seuil. Mais comment coter un risque d'altercation entre les salariés, situation type de RPS que l'on rencontre fréquemment ? Comment définir l'urgence de travailler sur la mise à jour de fiches de poste ? La direction du groupe demande tout naturellement aux intervenants de l'Anact d'appliquer aux RPS leur système habituel. Mais ce système de cotation ne prenait en compte que la durée de l'arrêt maladie (plus de 30 jours), un effet bien tardif. Nous avons donc élaboré un outil d'évaluation qui élargit ce critère car l'impact d'un dysfonctionnement s'évalue soit sous l'angle de la santé, soit sous celui du collectif de travail soit sous celui du résultat du travail et c'est le paramètre le plus affecté qui est retenu dans la cotation. Sa simplicité fait qu'il a été adopté tel quel, ou après des modifications mineures, par d'autres entreprises.

VOUS AVEZ ÉVALUÉ L'ANNÉE DERNIÈRE L'APPROCHE PAR LA SITUATION-PROBLÈME : QUELS SONT LES PRINCIPAUX POINTS CLÉS ?

Un stagiaire en mastère 2 de GRH, futur étudiant en ergonomie a en effet mené l'évaluation de la méthode de la situation-problème telle qu'elle avait été perçue dans trois entreprises. Il a aussi rencontré des entreprises et organismes qui ont mis en œuvre cette méthode à partir d'un kit publié sur internet [3] . Après avoir été formé à cette méthode, il a conduit les évaluations en fonction d'hypothèses concernant principalement l'évolution du rôle de l'acteur RH, objet de sa recherche. Il a remarqué que dans toutes ces entreprises, les groupes de travail se poursuivaient. Les DRH ont exprimé leur satisfaction de voir remonter du terrain des informations auxquelles ils n'avaient pas forcément accès. La méthode consistait à rendre visible le travail réel, les moyens mis en œuvre,

les engagements et les exigences des opérateurs pour préserver le résultat. Par exemple, un RRH membre du groupe a constaté directement les effets de l'organisation sur le travail d'opérateurs. Cela lui a apporté des clés de compréhension sur la façon dont les opérateurs s'y prenaient. Cela lui a permis de devenir en quelques sortes un traducteur entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel. La transférabilité de la démarche de la situation-problème ne dépend ni du secteur d'activité, ni de la taille des entreprises. Et l'évaluation a montré que des entreprises se sont approprié la méthode et continuent à réunir le groupe de travail plusieurs mois, voire plusieurs années après la fin de l'intervention. D'ailleurs, les acteurs du groupe constatent une évolution dans leur approche du travail et une montée en compétence sur les sujets de prévention.

EST-CE QUE LA MÉTHODE DE LA SITUATION-PROBLÈME NE S'APPLIQUE QU'À LA PRÉVENTION DES RPS ?

Elle n'a certainement pas encore révélé toutes ses applications potentielles. Nous avons vu une entreprise pharmaceutique l'utiliser pour simplifier sa mise à jour du DUER pour tous les risques. Des points tels que le transport de produits à l'intérieur d'un laboratoire étaient passés au second plan dans la méthode antérieure fondée sur l'analyse des procédés. Avec la situation-problème, ils ont été révélés comme important par les opérateurs parce qu'ils comptaient dans leur travail.

Notre méthode d'analyse comme d'évaluation leur a permis de mettre le travail réel au cœur de leur démarche d'évaluation des risques.

1 Le mot organisation désigne ici des aspects très concrets tels que l'ensemble des moyens (matériels, outils) et ressources (humaines et temporelles) par lesquels un opérateur peut faire son travail dans de bonnes conditions. Il fait abstraction de l'organigramme et des formes d'organisation de la production.

2 Cette évolution de la réglementation a été décidée pour éviter l'agression d'inspecteurs délivrant les permis de conduire et s'étend à tous les diplômes

3 « Kit prendre en compte les RPS dans le DU » destiné aux acteurs de la prévention en entreprises. Ce kit, disponible sur le site internet de l'Anact, a été téléchargé plus de 46 000 fois, preuve qu'il est utile pour les acteurs de la prévention (voir : www.anact.fr).

Bibliographie

Gollac M. et Bodier M. (2009), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé *(www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)*.

Salher B. (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Editions de l'Anact.



UN BILAN DES DÉMARCHES DE PRÉVENTION DES RPS EST-IL POSSIBLE ?

ENTRETIEN AVEC
Philippe Douillet
Chargé de mission, responsable du projet « Prévention des RPS » (2006-2013), Anact
p.douillet@anact.fr

La notion de RPS est utilisée dans le débat social depuis une dizaine d'années déjà. Aujourd'hui, c'est un registre d'expression des problèmes vécus au travail par les salariés qui a trouvé sa légitimité. Il n'en a pas toujours été ainsi. Les RPS ont d'abord été une réalité méconnue. Il s'agissait de plaintes qui s'exprimaient sans liens reconnus avec les transformations du travail. Sans doute manquait-il une parole autorisée et des relais institutionnels pour faire accéder les RPS à une plus grande visibilité ? Cette parole n'a émergé que très progressivement, permettant aux RPS de devenir un objet explicite de débats dans l'entreprise et la société. De ce point de vue, le réseau Anact-Aract, d'abord par ses interventions en entreprises, ensuite par un travail avec les acteurs de la prévention, a joué un rôle dans la reconnaissance de la notion de RPS comme objet de débat légitime entre les acteurs sociaux.

Cet entretien avec Philippe Douillet, revient sur les grandes étapes qui ont scandé cette mise en visibilité des RPS. D'où viennent-ils et comment les traiter dans l'intervention en entreprise ? Quels sont les modèles qui conditionnent l'analyse des RPS et leur prise en charge concrète par les acteurs de la prévention ? Enfin, qu'en est-il des enjeux plus récents alors qu'un certain essoufflement de la thématique semble se manifester et que d'autres objets de négociation sociale – la Qualité de Vie au Travail (QVT), notamment – apparaissent et s'institutionnalisent dans le dialogue social ?

COMMENT EN EST-ON VENU À PARLER DE RPS ET DE QUELLE FAÇON ?

Au départ, le terme même de RPS, mais aussi les réalités qu'il recouvrait, faisait l'objet d'un processus de dénégation important. Beaucoup d'intervenants parlaient seulement de « stress » et l'explication dominante reposait sur l'attribution des symptômes de malaise à des comportements inappropriés d'individus réputés fragiles. Logiquement, avec cette approche, la prévention s'orientait de façon prépondérante vers la « gestion du stress » et proposait des actions pour adapter les salariés aux situations nouvelles de travail. Dans cette perspective, le lien entre les contraintes générées par les

MOTS-CLÉS
Prévention primaire, modèle d'interprétation, acteurs, qualité de vie au travail.

transformations du travail et l'apparition de manifestations pathologiques individuelles ou collectives n'était jamais établi. La diffusion progressive de la notion de « RPS » a fait évoluer les représentations en mettant en lumière les risques associés à certaines formes d'organisation du travail. L'analyse des causes s'est alors déplacée des comportements individuels vers le domaine des conditions d'exercice du travail. Peu à peu, le lien s'est construit, y compris par les directions d'entreprises, entre le malaise ressenti par beaucoup de salariés et des situations de travail de plus en plus exigeantes : charge excessive de travail, changements permanents, absence de reconnaissance, problèmes de management, etc. Avec le temps, la réflexion s'est consolidée et les demandes d'accompagnement des entreprises ont considérablement évolué. Même si toutes les conséquences n'en sont pas encore tirées en termes de conception et de pilotage de l'entreprise, la dimension organisationnelle des causes des RPS est de plus en plus partagée.

QUELS SONT LES ACTEURS QUI ONT PERMIS CETTE ÉVOLUTION EN FAISANT PASSER LES RPS D'UN STATUT PRESQUE INVISIBLE VERS UNE PLUS GRANDE RECONNAISSANCE ?

Ils sont nombreux et il faut aussi rappeler le rôle joué par la médiatisation des suicides dans certaines grandes entreprises. Peu à peu, il est apparu évident que le travail faisait souffrir parfois « au-delà du raisonnable » et que cela dépassait la seule situation de quelques personnes fragiles. L'évolution de la réglementation, de la jurisprudence, les accords européens sur le stress (2004 et 2007) puis français (accord sur le stress de 2008 et accord sur les violences et le harcèlement de 2010) ont joué aussi un rôle majeur dans cette prise de conscience. De nombreux accords d'entreprises ont été signés suite à l'incitation de l'État à négocier dans les entreprises de plus de 1 000 salariés en 2009. L'obligation générale d'évaluation des risques, y compris ceux relatifs à « la santé mentale », a aussi poussé à l'action de nombreuses entreprises. Les « acteurs intermédiaires » (préventeurs, médecins et inspecteurs du travail, consultants) ont servi de relais entre les plaintes et la reconnaissance de celles-ci, non seulement en mettant en mot les symptômes vécus par les salariés mais aussi en les reliant à des situations caractérisées d'expositions professionnelles. Dans le même temps, de nombreux CHSCT ont investi la question en se mobilisant pour développer une analyse approfondie des causes des RPS. Bref, c'est à la fois un contexte social réceptif au malaise issu du travail et la mobilisation progressive de nombreux acteurs qui ont conduit à la prise de conscience et à l'action des entreprises. Des études et des rapports nombreux ont accompagné cette évolution, tout particulièrement le rapport « Lachmann, Larose, Pénicaud » (2010) qui a, d'une part, permis un élargissement du propos par la mise en évidence des dimensions économiques et managériales des RPS, et d'autre part, clairement appelé à la mobilisation des entreprises.

C'est dans ce contexte que l'Anact a construit progressivement, par son rôle d'incubateur via des interventions nombreuses dans les entreprises, une méthodologie d'analyse des RPS axée prioritairement sur les enjeux collectifs et organisationnels du travail, ainsi qu'une démarche soutenant la prévention primaire.

PAR RAPPORT À UNE DÉMARCHE D'INTERVENTION CLASSIQUE, QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS D'UNE DÉMARCHE PORTANT SUR LES RPS ?

Une démarche d'intervention RPS s'appuie fondamentalement sur le même processus que celui des autres interventions en entreprise. Cependant, compte tenu de la complexité du sujet, des précautions méthodologiques particulières sont nécessaires à chaque étape. En effet, quelques

spécificités rendent la démarche plus ardue : la part de la dimension subjective et émotionnelle, une plus grande difficulté à objectiver les situations de malaise, le caractère pluriel des causes et des effets possibles, les enjeux de pouvoir et de responsabilité très présents, les risques de personnalisation des situations et de blocage du management souvent mis à mal dans les plaintes RPS, etc. Les analyses de la demande sont plus longues et nécessitent davantage d'allers et retours entre l'intervenant et les acteurs pour concevoir et stabiliser le cadre propice à une intervention. Parfois, les conditions même du dialogue sur le travail entre les acteurs (direction, IRP, direction/encadrement, encadrement/salariés, salariés entre eux, etc.), sont, dès le départ, problématiques et la démarche doit s'attacher, en priorité, à restaurer une confiance minimale pour assurer les échanges. Par exemple, dans une entreprise aux prises avec de multiples conflits et tensions entre groupes d'acteurs, il a fallu organiser de nombreux entretiens individuels pour permettre l'expression de la souffrance et établir un lien de confiance entre les salariés et les intervenants. Il s'agissait ici d'une intervention « à chaud », portée par des conflits anciens et des tensions très vives entre les acteurs, largement liés à des défauts récurrents d'organisation et de management. Mais, avant d'aborder le sujet des RPS et des difficultés du travail proprement dit, il fallait désamorcer les sources de conflits et améliorer les relations entre les acteurs. La libération de la parole individuelle a permis de « résorber » ces tensions. Il a été ensuite possible d'organiser des échanges collectifs sur le travail. Les tensions apparentes entre les acteurs obligent ainsi à de fortes précautions pour organiser l'intervention. De plus, les intervenants doivent gérer leur insertion dans des situations très dégradées et à forte charge émotionnelle. Eux-aussi peuvent avoir besoin d'un soutien ponctuel. Une fois un accord obtenu sur les modalités d'intervention et les conditions d'association des acteurs, il est alors possible d'en revenir à des formes d'intervention plus classiques, fondées sur l'analyse du travail dans toutes ses dimensions - notamment psychique – permettant de traiter les questions à l'échelon approprié.

C'EST POURQUOI VOUS AVEZ ÉLABORÉ UN MODÈLE D'INTERVENTION SPÉCIFIQUE ?

L'intervention d'un tiers dans l'entreprise ne s'improvise pas. Il convient de mobiliser un modèle d'intervention qui assure le traitement des problèmes concrets vécus par les salariés et permette l'insertion de ceux-ci dans la compréhension de la dynamique globale du fonctionnement de l'entreprise. Ces éléments ont été posés dans l'ouvrage de 2007 (B. Salher, 2007) qui avait comme objectif de souligner – à un moment où une approche fondée sur la « gestion du stress » dominait - que les problèmes du travail et les conflits évoqués dans les démarches RPS étaient d'abord liés à l'organisation du travail, à la charge de travail, aux difficultés du management, etc. Dans ce premier ouvrage, une volonté de sortir de la seule gestion des symptômes s'affirmait déjà fortement. L'objectif était de mettre en lumière le rôle des tensions, des injonctions contradictoires, de l'intensification du travail, de la montée des questions financières et de leur impact sur les systèmes de gestion dans la survenue des RPS. Les transformations du travail sont au cœur de cette approche. Les différentes formes de malaise au travail qui justifient une demande d'intervention sont le plus souvent associées à l'évolution des activités propres à l'entreprise. En effet, les transformations structurelles des entreprises aujourd'hui impliquent fréquemment un engagement psychique plus important dans l'activité de travail alors que les conditions du travail et de l'emploi deviennent plus instables et précaires. Les délais de réalisation se raccourcissent, les aléas et les imprévus se multiplient, les exigences sont diverses et contradictoires, le travail se fait au contact de clients dans des rapports de service complexes et mouvants. Dans certains secteurs, on observe des formes de re-taylorisation du travail avec les centres d'appel comme figure emblématique. Les fonctions d'encadrement sont aussi bouleversées et certains perdent leur autonomie. Toutes ces mutations du travail participent

de la montée des RPS et d'une modification des relations entre la santé et le travail. L'enjeu d'une intervention consiste à poser le lien entre les formes locales et spécifiques des contraintes, propres à chaque entreprise, générés par ces transformations du travail et l'apparition de problèmes de santé.

COMMENT EST-IL POSSIBLE D'ORGANISER CETTE ACTION AUPRÈS DES ACTEURS DANS L'ENTREPRISE ? DE QUEL SOUTIEN CEUX-CI ONT-ILS BESOIN ?

Notre intervention vise à mobiliser les acteurs dans l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de développer un modèle opérationnel d'analyse et de conduite de projet qui parte des réalités du travail. De plus, il faut s'assurer de l'implication des acteurs en capacité de prendre des décisions (la direction et le management). Ce modèle repose sur l'existence observée d'une tension irréductible entre, d'un côté, les « objectifs fixés et les moyens alloués » par l'organisation, et d'un autre côté, les exigences que se fixent les salariés quant à la réalisation de leur travail. La question centrale devient celle de la régulation de cette tension. Entre les contraintes qui s'imposent au salarié, et les ressources individuelles et collectives dont il dispose pour y faire face, il n'y a pas un équilibre immédiat. Cet équilibre se construit en confrontant différentes logiques, notamment celle de la prescription, celle du travail réel, et celle du travail vécu et ressenti. Le modèle repose donc fondamentalement sur la recherche d'un meilleur équilibre entre les contraintes et les ressources à la disposition des salariés.

CETTE APPROCHE SEMBLE RELATIVEMENT SIMILAIRE À CELLE DE KARASEK ? COMMENT LA DISTINGUER ET QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE L'APPROCHE DE L'ANACT ?

L'identification de cette tension, inévitable dans les situations professionnelles, se retrouve dans de nombreuses approches conceptuelles. C'est le cas dans le modèle de Karasek d'évaluation du stress. Ce dernier porte sur la latitude professionnelle en regard des exigences de la situation et en lien avec le degré de soutien social. Bien sûr, pour le réseau Anact-Aract, il était important de tenir compte de tous les modèles proposant de relier des facteurs de conditions de travail avec la santé. Toutes les connaissances scientifiques, comme celles du collège d'expertise sur les facteurs de RPS qui a publié ses travaux en 2011, ont été aussi prises en compte. Pour autant, ces modèles ont montré leur insuffisance dans l'analyse des situations concrètes d'entreprises. La tension que met en évidence le modèle de Karasek, par exemple, ne porte que sur certains aspects du travail et ne correspond qu'à des contextes organisationnels très spécifiques. Dans nos interventions, nous avons rencontré beaucoup de situations de mal-être alors même que la latitude décisionnelle était forte et significative. Comment rendre compte de ce paradoxe apparent ? À notre sens, il est nécessaire d'analyser les contextes chaque fois singuliers à l'origine de cette situation où se jouent plutôt des combinaisons de facteurs particuliers de contraintes et de ressources. Il est alors possible de mettre en lumière, des éléments significatifs de la situation comme l'accroissement de la charge de travail, la perte de sens au travail, le manque de reconnaissance… mais aussi ce qui se joue du côté des ressources comme l'appui possible du collectif et la proximité du management.

FAUT-IL ALLER PLUS LOIN POUR PRENDRE EN CONSIDÉRATION LE TRAVAIL DES ACTEURS ET MOBILISER CEUX-CI POUR LES AMENER À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES AUXQUELS ILS FONT FACE ?

Si les modèles scientifiques sont bien des modèles explicatifs utiles, ils ne sont pas des modèles opérationnels qui soutiennent un travail en commun mené par les acteurs. Or, il nous fallait

développer un modèle d'intervention opérationnel susceptible de faire dialoguer les acteurs de l'entreprise à partir de leur contexte et des formes de tensions qui s'y expriment. La dernière version de notre modèle repose sur un triptyque représenté, d'un côté, par les exigences de l'entreprise, de l'autre, par les exigences des salariés et enfin, par une pointe qui précise comment la régulation entre ces tensions s'effectue (voir, P. Conjard, 2012). Ce modèle cognitif permet de se représenter le fonctionnement de l'homme au travail et d'animer concrètement des discussions entre partenaires de l'entreprise, à partir de leurs problèmes spécifiques. Cet exercice nourrit l'établissement d'un diagnostic et permet le développement des hypothèses sur la situation. Il est ensuite nécessaire de faire «partager» ce diagnostic avec l'ensemble des acteurs concernés. Ce temps d'échange est souvent l'occasion de revisiter l'histoire de l'entreprise, les évènements majeurs qui ponctuent celle-ci, ce qui permet d'identifier les différentes transformations qu'ont vécues les salariés. Ce retour sur l'histoire est favorable à l'élaboration ultérieure d'un dialogue constructif entre tous les acteurs. Mais, suite à une étape d'identification globale des facteurs de contraintes et de ressources, il faut ensuite identifier des situations concrètes de travail et permettre aux acteurs de l'entreprise de travailler à partir des réalités vécues au quotidien.

ET C'EST LÀ QUE LA NOTION DE «SITUATION-PROBLÈME» PREND TOUT SON SENS

Oui, cette notion est centrale pour caractériser précisément les RPS dans l'entreprise. L'enjeu ne consiste pas seulement à identifier des problèmes reliés aux RPS mais de mobiliser les acteurs pour y faire face. Dans l'entreprise, les «situations-problème» sont nombreuses. Il importe alors de partir de l'expression des salariés, de ce qu'ils reconnaissent eux-mêmes comme «situations-problème». Il peut s'agir d'une situation de violence lors de l'accueil des patients dans un hôpital, d'une situation de débordement chronique dans une activité de service, d'une situation de conflit liée à la relation commerciale avec une inadéquation observée entre les attentes des clients et les réponses apportées par l'organisation, etc. Ces situations-problème peuvent avoir des conséquences variées et de gravité différente sur la santé des salariés, la vie des collectifs et la performance.

QUEL EST LE BILAN QUE L'ON PEUT TIRER DES DÉMARCHES PORTANT SUR LES RPS ?

Plusieurs éléments peuvent être portés au crédit des démarches RPS conduites par le Réseau Anact-Aract et de tous les acteurs favorisant une approche collective et organisationnelle de la prévention des RPS.

Premièrement, on constate que le sujet n'est plus tabou. Une dynamique s'est installée, pour prendre en compte ce sujet et tous les acteurs d'entreprise, les directions en particulier, sont de plus en plus impliqués. Les conditions concrètes d'exercice du travail sont davantage abordées qu'autrefois. Surtout, les problèmes ne sont plus seulement perçus sous l'angle des dysfonctionnements individuels ; le lien avec des difficultés dans l'exercice du travail est davantage reconnu.

Deuxièmement, il est possible de constater une meilleure reconnaissance de l'importance de la subjectivité au travail. Par dimension subjective, il faut entendre le ressenti, le vécu de la relation au travail, les attentes en termes de reconnaissance et de sens, l'importance des relations sociales dans la vie au travail, etc. D'un point de vue ergonomique, on ne se limite plus alors au seul travail réel. D'autres dimensions plus impalpables sont mobilisées comme le travail empêché (Yves Clot). On sort alors d'une approche strictement technique et managériale pour favoriser l'expression des

salariés sur leur propre travail. Cette approche complique les méthodes usuelles de prévention et peut bousculer certains acteurs habitués à penser en termes de comportement humain « normal » ou « moyen » et de réponses expertes qui s'appliquent à tous uniformément. La prise en compte de la subjectivité oblige à se pencher sur ce que vivent concrètement les individus.

Troisièmement, les démarches portant sur les RPS ont impulsé un certain renouveau du dialogue social dans l'entreprise. Ce renouveau a été porté par des incitations à négocier proposées parfois par les pouvoirs publics[1]. Un processus collectif de réflexion et d'action a été ainsi souvent engagé en partant des réalités du travail : les conditions de travail sont redevenues un objet de discussion et de négociation dans l'entreprise. Par ailleurs, la complexité intrinsèque du sujet s'est traduite par la conclusion de nombreux accords de méthodes. Ceux-ci ont favorisé les échanges entre les acteurs, des analyses de terrain et des débats sur le travail, loin des solutions toutes faites. Des formes nouvelles d'implication et de débat social ont été ainsi expérimentées autour du travail.

Quatrièmement, ce processus d'institutionnalisation du débat sur les RPS a permis de mieux caractériser l'importance du travail aujourd'hui, non seulement par son apport en termes de santé pour les salariés mais aussi par la contribution qu'il apporte à la performance et à l'efficacité de l'entreprise, en particulier dans une économie à dominante de service. Cette approche élargie des fonctions du travail est au cœur de nos démarches.

COMMENT S'ASSURER DE LA DURABILITÉ DES DÉMARCHES RPS ?

Tout cela demeure encore fragile. Même si on constate des tendances fortes qui vont dans le sens d'une vraie prise en compte des RPS, les actions engagées dans les entreprises restent hétérogènes, l'implication durable des acteurs n'est pas garantie et le risque d'essoufflement de ceux-ci est patent. Les contextes organisationnels évoluent rapidement et ce qui est valable à un moment donné doit être repris six mois plus tard. Les actions entreprises ont encore souvent du mal à déboucher sur des transformations organisationnelles tangibles. Nos interventions restent souvent localisées et n'influencent qu'un segment de l'entreprise (service ou atelier). D'ailleurs, nous avons parfois du mal à statuer sur leur portée réelle dans l'espace et le temps. C'est notamment pour cela que nous développons actuellement une démarche et des outils d'évaluation. Le bilan ne peut donc être triomphaliste et beaucoup reste à faire. Ceci dit, la thématique des RPS a souvent permis aux intervenants de faire remonter les questions de santé au travail au plus près des lieux où se prennent les décisions. Nous avons été ainsi souvent invités par des comités de directions réunis sur le sujet, conscients des enjeux économiques et sociaux soulevés par les RPS. La mise en visibilité des RPS et des enjeux posés par ceux-ci pour l'entreprise est beaucoup plus évidente qu'il y a quelques années. Mais il faut soutenir, dans nos interventions, des cadres d'actions qui aident à pérenniser leur prise en compte.

DE CE POINT DE VUE, COMMENT SE PRÉSENTE L'AVENIR DE LA PRÉVENTION DES RPS À L'HEURE ACTUELLE ? FAUT-IL « EN FINIR AVEC LES RPS » COMME LE PROPOSE YVES CLOT ?

La question des transformations des organisations et de leurs liens avec la santé mentale n'est pas une question dépassée, bien au contraire. L'implication subjective des salariés, de plus en plus sollicitée dans des organisations subissant des tensions multiples est une tendance lourde. Tenir compte des RPS reste donc un impératif pour l'entreprise, sans oublier le respect de ses obligations réglementaires en matière d'évaluation des risques. L'attente des salariés par rapport aux conditions

de travail offertes par les entreprises devient par ailleurs grandissante. Enfin, beaucoup d'entreprises se sont fortement engagées dans des démarches de prévention et il est impossible de « passer à autre chose » sans tenir compte de l'expérience acquise. Traiter des RPS a permis d'aborder les problèmes concrets du travail et de son organisation. Cette évolution est un atout pour la vie de l'entreprise. Mais elle est encore plus un atout pour tous les acteurs si la démarche de prévention des RPS permet l'élaboration de nouvelles façons de comprendre les enjeux de santé au travail. Il s'agit alors moins de réduire des risques pour la santé que de promouvoir des organisations sollicitant le développement des capacités d'agir des individus dans leur milieu de travail.

EST-CE QUE DE NOUVEAUX OBJETS DE NÉGOCIATION ET DE DÉBATS POURRAIENT ÉMERGER COMME LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Les négociateurs de l'ANI sur la QVT de juin 2013 ont bien pris soin de faire le lien avec les accords précédents sur le stress et le harcèlement. L'évolution vers la QVT pourrait permettre certaines ouvertures en favorisant l'échange et le dialogue sur le travail déjà amorcés par les démarches RPS. La QVT, telle que conçue par les partenaires sociaux, est une façon de proposer des pistes d'expérimentation pour favoriser une meilleure prise en compte des questions de conditions de travail – et donc entre autres, de santé mentale – là où s'élaborent les décisions stratégiques dans l'entreprise. Dans ce sens, c'est une évolution intéressante et il faudra évaluer si les promesses de la QVT se concrétisent au moment où on ressent un certain essoufflement des démarches de RPS. La QVT apparaît d'emblée plus « positive », mais le risque est grand que, pour beaucoup de directions d'entreprises, il ne s'agisse que d'une stratégie de communication. Dans les démarches de QVT, la prévention et la promotion de la santé restent des axes majeurs. Pour cela, il faut développer une démarche qui prenne en compte la qualité du travail lui-même et favorise des lieux d'expression et de résolution des problèmes vécus par les salariés.

1 Parfois dans un contexte de forte pression médiatique comme en 2009 avec le plan Darcos (voir, P. Douillet (2013) et A.-M. Gallet et J. Bernon (2011).

Bibliographie

Abord de Chatillon, E. et al., (2010), « Propositions pour un diagnostic indolore des RPS », dans *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?,* XXIe congrès AGRH, Rennes/St-Malo.

Conjard, P., (2012), « Prévenir les risques psychosociaux par le management du travail », Anact.

Douillet, P., (2013), *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail,* Editions coll. Agir sur, Anact.

Douillet, P., (2013), « La négociation des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », *Négociation,* n° 19, janvier.

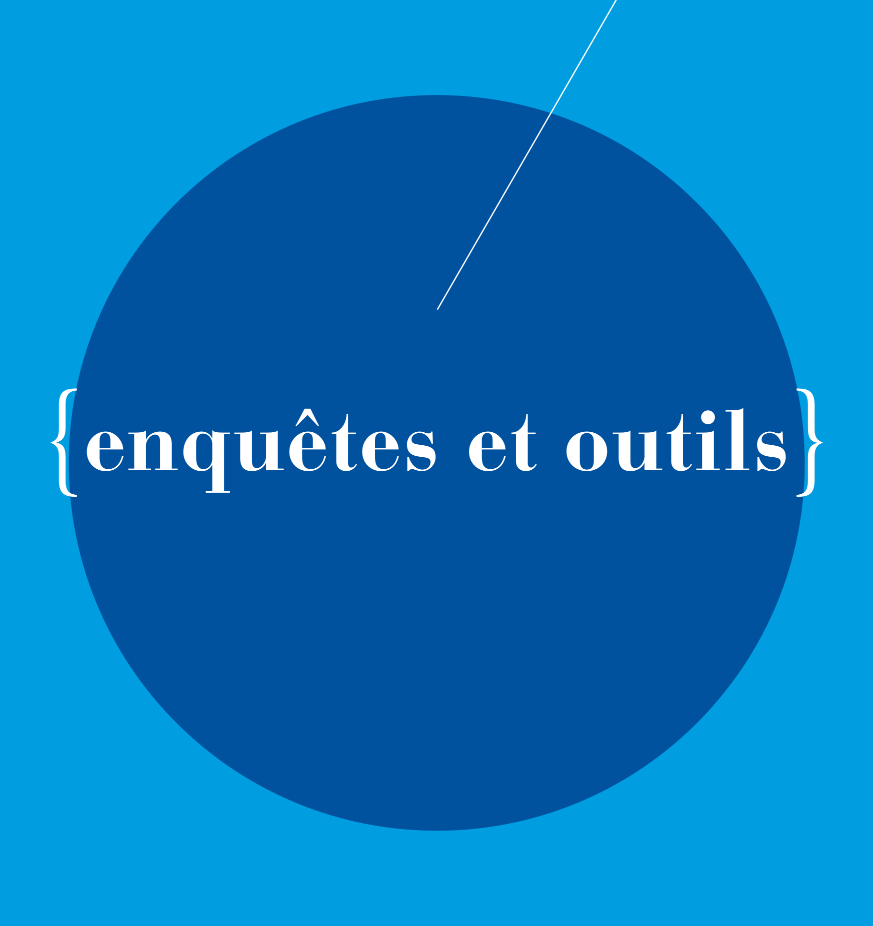
Douillet, P., (2010), « RPS, un concept opérant pour transformer l'organisation du travail ? », dans *Nouvelle Revue de psychosociologie,* n° 10, hiver.

Douillet, P., (2014), « L'approche des RPS par l'Anact », dans *Dictionnaire des RPS,* Zawieja P., Guarnieri F., Seuil.

Gallet, A.-M. et Bernon, J., (2011), « Les risques psychosociaux, un objet de négociation sociale », SELF.

Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M., (2010), « Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail », Ministère du Travail, de l'Emploi et du dialogue social.

Salher, B. et al. (2007), *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail,* Anact.



{enquêtes et outils}

LE STATUT DU CHIFFRE ET LA PLACE DU TRAVAIL DANS LES STATISTIQUES NATIONALES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Une perspective historique et épistémologique

Anne-Marie Nicot
Chargée de mission, Anact
am.nicot@anact.fr

Le dispositif d'enquêtes nationales sur les conditions de travail a été mis en place dans les années 1970 pour répondre aux nouvelles préoccupations qui se faisaient jour dans le débat social. Dans le courant des années 1990, les résultats de ces enquêtes ont contribué à instruire les débats sur les incidences problématiques de certaines évolutions de l'organisation du travail sur la santé et les conditions de travail des salariés. Au tournant des années 2000, les questions du travail et des conditions de travail sont revenues au premier plan des préoccupations sociales. Et, comme dans les années 1970, une demande d'objectivation du problème à travers une «mesure» chiffrée a été adressée aux acteurs de la statistique nationale. Comme lors de la mise en place de la première enquête, cette demande de données «objectives» sur le travail implique de tenir ensemble des enjeux contradictoires : rendre compte de phénomènes complexes au moyen de données statistiques, mais sans réduire cette complexité à un chiffre ni réifier les résultats.

MOTS-CLÉS
Conditions de travail, organisation du travail, intensification, risques psychosociaux, activité de travail, statistiques, épidémiologie, modèle de Karasek.

Dans les débats sur les enjeux sociaux, les données chiffrées se voient généralement attribuer une qualité particulière d'objectivité, de neutralité, de «scientificité». Les phénomènes ainsi décrits tendent même à acquérir une «réalité» plus tangible, et qui s'impose à tous, que lorsqu'ils ne sont pas étayés sur ce type de données. Et, la tentation peut alors être grande de recourir à la «mesure» pour trancher les débats, définir des seuils, des standards, des objectifs à atteindre. C'est explicitement sur la base de ce *«schéma positiviste»* du *«d'abord observer, ensuite expliquer, et enfin agir»* que P. Nasse et P. Légeron (2008) ont construit leur analyse et proposé de développer «un indicateur global tiré d'une enquête psychosociale» pour répondre au besoin de mieux connaître et prévenir les risques

psychosociaux formulés lors de la conférence sur les conditions de travail de 2007. Cette manière de penser, selon laquelle la production de données chiffrées permet une connaissance « objective » des phénomènes et qu'elle aidera à trancher les débats et trouver des solutions aux problèmes sociaux, n'est pas nouvelle : elle est aussi peu ou prou à l'origine des premières enquêtes sur les conditions de travail. Mais, comme l'expérience de ces enquêtes le montre, toutes les démarches statistiques ne s'inscrivent pas dans le même « schéma positiviste » des rapports entre le phénomène et sa mesure chiffrée, d'une part, et entre la connaissance et l'action, d'autre part. Car, pour ce qui relève des enquêtes Conditions de travail, c'est par la mise en lien des indicateurs et leur problématisation, en s'appuyant sur d'autres sources de connaissance, qu'elles ont contribué, dans les années 1990, à la compréhension et la discussion de certaines évolutions du travail. Débats qui se sont retrouvés en large partie repris, mais aussi décalés tant sur le fond que sur la méthode, avec le développement des travaux sur les « RPS » à partir des années 2000.

DES CHIFFRES POUR ALIMENTER UN DÉBAT SOCIAL

La première enquête Conditions de travail, réalisée en 1978, a été conçue dans le contexte singulier des années 1970-1975, que d'aucuns qualifient volontiers « d'âge d'or » des préoccupations en matière de conditions de travail (Bué et Guignon 2004). En effet, à la suite des mouvements sociaux de 1968, « les conditions de travail se constituèrent en problème politique » (Gollac et Volkoff, 1996). Au cours de ces années, les principaux thèmes de revendication connurent une certaine inflexion, passant des thématiques classiques de la rémunération, à des enjeux plus « qualitatifs ». Une partie significative du patronat reprit aussi certains de ces thèmes à son compte. Les pouvoirs publics ont alors engagé un certain nombre de réformes [1] qui visaient à promouvoir une « nouvelle société » en modifiant les conditions et les relations de travail.

Les données statistiques sur le travail étaient alors assez réduites (se limitant à la durée du travail et au nombre de travailleurs postés ou sur chaîne). Et, le Conseil national de la statistique (Gollac et Volkoff 2010) recommanda de mettre en place un véritable dispositif statistique d'observation des conditions de travail. Il constitua un groupe de travail, présidé par A. Wisner (alors directeur du laboratoire d'ergonomie du CNAM), chargé de proposer des axes de travail pour l'élaboration d'un tel dispositif.

Mais, entre le début des travaux de ce groupe de travail et la mise en œuvre effective de la première enquête, le débat sur les conditions de travail a été relégué à l'arrière-plan par la crise de l'emploi. Les deux premières enquêtes (1978 et 1984) furent donc conduites et publiées dans une relative indifférence. Leur champ de questionnement était de toutes façons limité : une trentaine de questions, principalement centrées sur l'organisation des horaires de travail, et les pénibilités et risques physiques.

À partir de l'enquête de 1991, le questionnaire a évolué sensiblement, notamment avec le développement d'un ensemble de questions relatives à l'organisation du travail : rythmes de travail (au-delà des contraintes techniques telles qu'appréhendées par le questionnaire de 1978), interruptions de tâches, contacts et tensions avec le public, difficultés à atteindre les objectifs fixés, adéquation des moyens (temps, information, coopération), charge mentale, conséquences d'une erreur… Comme le précisent Gollac et Volkoff (2010), « *cette extension répondait à une logique scientifique plus qu'à une demande politique ou administrative. L'idée que l'amélioration des conditions de travail passe par la connaissance de leurs causes organisationnelles et économiques ne correspondait pas au mode de pensée dominant des administrations en charge de la santé au travail* » à cette époque.

Ces nouvelles questions visaient à mieux appréhender la réalité du travail et des conditions de travail, dans un contexte d'évolutions rapides, où ce qui déterminait la pénibilité échappait de plus en plus largement au questionnement initial. En filigrane se profilait un ensemble d'enjeux qui seront formulés pendant les années 1990 en termes «d'intensification». C'est, par exemple, cette question qui fut mobilisée pour expliquer [2] les résultats *a priori* paradoxaux de l'enquête de 1991 — la part des enquêtés déclarant des pénibilités physiques (comme porter ou déplacer des charges lourdes) [3] avait sensiblement augmenté entre 1984 et 1991, alors que la tertiarisation des emplois et l'évolution des outils de travail auraient laissé à penser le contraire: *«Dire de façon indépendante, que «la question du port de charges lourde s'est aggravée de 1984 à 1991», puis séparément, que «la question des postures pénibles s'est aggravée», et ainsi de suite, n'est pas pertinent. Ces questions ne peuvent en effet être détachées du travail dans sa globalité, et les évolutions enregistrées doivent être référées à cette évolution globale. Il est en revanche possible de dire que «l'intensification du travail a aggravé la question du port de charges lourdes».* (Gollac 1997).

Au cours des années 1990, de nombreux travaux ont donc porté sur cette question de l'intensification et les différentes formes qu'elle peut prendre, en lien avec les évolutions de l'organisation du travail. Et les résultats des enquêtes conditions de travail françaises et européennes [4] ont largement contribué à soutenir ces analyses, en complément des travaux de terrains conduits par d'autres acteurs (ergonomes, médecins du travail, etc.).

La notion d'intensification a permis de faire tenir ensemble un certain nombre d'évolutions du travail qui touchaient l'ensemble des salariés, qu'il s'agisse de la mise en place des organisations dites «en juste à temps [5] », des différentes formes de rationalisation dans les services, du développement de la sous-traitance, de la certification qualité, etc. À l'intensification classique par augmentation des cadences, il était désormais nécessaire d'ajouter l'intensification par cumul de contraintes (notamment les contraintes «industrielles [6]» et «marchandes [7]»). Ainsi, la part de salariés subissant cette double contrainte est passée de 4% en 1984 à 27% en 1998. Et, les résultats des enquêtes montraient que la contrainte industrielle se diffusait à des emplois non industriels (les centres d'appel, par exemple), se renforçait dans les emplois industriels, et que les contraintes industrielles et marchandes étaient désormais liées [8] .

En outre, certains auteurs ont aussi rassemblé sous ce terme d'intensification d'autres types d'évolution. Ce que Cartron (2004) appelle «l'intensification boîte noire» en est un exemple: *«La direction impose des diminutions d'emploi et il faut que l'organisation "suive" Mais l'organisation ne "suit" pas toujours et les conséquences sont souvent une intensification du travail compliquée d'une désorganisation.»*

Les travaux en ergonomie développèrent la notion de «marges de manœuvre» pour rendre compte des effets de cette intensification sur l'activité de travail et la santé: au-delà de l'augmentation des efforts requis pour atteindre la production, cette intensification réduit les marges dont dispose le salarié pour développer son activité [10] . Comme l'indique Volkoff (2008), *«l'intensification du travail peut compromettre des modes opératoires souvent indispensables à la préservation de la santé de tous, par des voies propres à chacun»*. Et, l'analyse en termes de réduction des marges de manœuvre a tenu une place centrale dans l'élaboration des travaux sur les TMS au cours des années 1990 (notamment dans l'étude épidémiologique réalisée par l'INSERM et l'Anact entre 1991 et 1996).

Les questions du travail, des conditions de travail et de leur impact sur la santé (et les inégalités sociales de santé) sont donc revenues progressivement au premier plan des enjeux de politique publique au cours des années 1990.

Les questions de l'incidence des évolutions organisationnelles sur les conditions de travail et la santé ne sont pas restées cantonnées à la sphère des experts et des politiques, comme en témoigne l'ampleur des débats médiatiques qui se développèrent en 1998, à l'occasion de la sortie de deux ouvrages, «Souffrance en France» de C. Dejours et «Le harcèlement moral» de M.-F. Hirigoyen. Bien que les deux ouvrages soient radicalement différents dans leur manière d'aborder la question du travail, leur succès commun tient à la manière dont ils exprimaient des problèmes dans lesquels une large part de l'opinion se reconnaissait. Et, alors que l'ouvrage de M.-F. Hirigoyen ne portait pas principalement sur des situations de travail, c'est dans ce champ que la notion de «harcèlement moral» a été la plus reprise (au point que cette notion a été introduite dans le droit du travail en 2002).

Les questions de santé mentale, qui étaient alors surtout associées à quelques professions (le «burn out» des infirmières, le stress des cadres…) commencèrent donc à occuper une place de plus en plus importante dans les débats sur les conditions de travail pour l'ensemble des salariés [11] . Et, en 2000, lors de la préparation d'une nouvelle vague de l'enquête SUMER [12] , la DARES a souhaité aller plus loin dans l'identification des caractéristiques de l'organisation pouvant *«déboucher sur des infra-pathologies ou des pathologies liées au stress, des accidents du travail ou des maladies d'origine professionnelle, tels les troubles musculo-squelettiques (TMS), des maladies cardio-vasculaires et des troubles psychiques»* (Coutrot et Wolff 2005). Pour cela, en plus du questionnaire principal (qui reprend en large partie les questions relatives aux contraintes organisationnelles et relationnelles de l'enquête Conditions de travail de 1998), un nouveau questionnaire a été ajouté. Celui-ci faisait une large place à des questions relevant plutôt de ce qui est généralement désigné comme «facteurs de risques psychosociaux» ou «RPS», en reprenant les items d'un «modèle épidémiologique validé», le modèle de Karasek.

Le choix du modèle de Karasek (plutôt qu'un autre modèle épidémiologique validé comme celui de Siegrist, par exemple) n'est sans doute pas anodin. En effet, les deux premières dimensions («demande psychologique» et «latitude décisionnelle») qui constituent ce modèle rejoignent en large partie les analyses réalisées dans le cadre des travaux sur l'intensification. Ainsi, par exemple, Cartron (2004) établit explicitement un lien entre les problématiques de l'intensification et le modèle de Karasek [13] . Et, dans les analyses des résultats de SUMER 2003, Bué et al. (2008) indiquent que *«de façon prévisible [14] , les salariés dont le rythme de travail est déterminé par plusieurs contraintes différentes (…) sont davantage soumis au risque de "job strain [15] ".* » En effet, certains items du questionnaire de Karasek sont très proches de ceux de l'enquête Conditions de travail (ou SUMER) relatives aux contraintes organisationnelles (tâches répétitives, ordres contradictoires, interruptions, travail «bousculé»).

Ainsi, avec le modèle de Karasek, les questions d'intensification se trouvent reprises et renouvelées, mais dans un cadre théorique assez différent.

QUELS CHIFFRES ? ET POUR QUOI FAIRE ?

Le modèle de Karasek (et le questionnaire qui s'y rapporte) est connu et reconnu, en France et à l'étranger, parce que c'est un modèle épidémiologique validé. L'épidémiologie est l'étude de la fréquence des maladies et, plus généralement, des phénomènes de santé, dans les populations humaines et des facteurs qui en modifient la répartition, la survenue et l'évolution. Les objets de l'épidémiologie, ce sont les «populations», les «agents toxiques», les «expositions», les «risques», les «fractions de risque attribuables», etc. L'objectif est d'établir une relation statistiquement certaine

(ou la plus certaine possible) entre une exposition à un agent toxique (cause) et une pathologie (effet). Et, le développement de la méthode vise à neutraliser tout ce qui peut diminuer la force de cette relation (élimination des «biais», etc.). Le même raisonnement est utilisé pour l'amiante et pour les «RPS». La seule différence, c'est que «*le caractère délétère d'un environnement psychosocial de travail ne peut (…) pas être identifié par des mesures physiques ou chimiques directes. (…) Ces composantes "toxiques" sont identifiables par des questionnaires validés, applicables à l'ensemble des professions ou des situations de travail*» (Vézina 2006). La validation est donc une étape essentielle dans la conception et la diffusion des modèles (et des questionnaires afférents). Celle-ci s'appuie notamment sur des critères de cohérence interne et externe, de force et de spécificité de l'association entre une cause et un effet, de preuves expérimentales et de plausibilité et de cohérence biologique. Une fois un modèle validé, il est possible de conduire des études pour mesurer le «risque relatif» associé à l'exposition étudiée [16] et, finalement, de calculer la «fraction de risque attribuable» à cette exposition quand le nombre de personnes exposées a pu être évalué (cf. Goldberg et Imbernon 2008).

Le rapport à l'objectivité (et à l'objectivation au moyen de données chiffrées) occupe donc une place centrale en épidémiologie. C'est d'ailleurs ce qui confère aux études épidémiologiques un statut d'autorité élevé dans les politiques publiques de santé. Mais cette conception objective et substantielle des «risques» est très éloignée des fondements épistémologiques de l'ergonomie de l'activité, et des disciplines qui s'y rattachent. En effet, alors que l'activité du sujet au travail – notamment dans ce qu'elle introduit de spécificité, d'irrégularité, d'imprévisibilité, et pour tout dire d'hétérogénéité entre une situation de travail donnée et ses effets, y compris en termes de santé – est au cœur des développements conceptuels dans le champ des études sur le travai [17], pour l'épidémiologie, elle est hors du champ d'analyse et d'intelligibilité. Car celle-ci vise à identifier des systèmes de causalités stables, «objectifs» et de la plus grande généralité possible.

Dans le courant des années 2000, quand le débat autour des conditions du travail (et de ses incidences sur la santé des salariés, notamment en termes de santé mentale) est revenu au premier plan des préoccupations publiques [18] – dans un contexte de désaccord assez profond entre les différentes parties prenantes –, le recours à des outils comme les «modèles épidémiologiques validés» est apparu comme un moyen de produire une connaissance neutre et objective qui permette d'arbitrer le débat. Ainsi, en 2008, Nasse et Légeron (2008) indiquent que «*la mesure objective de ces phénomènes (les RPS) est devenue possible, avec une précision certes plus faible que dans d'autres sciences, mais cependant suffisante pour produire des mesures robustes, fiables et utilisables comme support d'une action collective. L'instrument de base de ces mesures est le "questionnaire validé"*».

La première recommandation de ce rapport était donc «*d'ajouter à l'ensemble des enquêtes existantes (…), une enquête visant principalement à observer, pour un même individu, ses caractéristiques de salarié, l'état de sa santé mentale et son degré d'exposition à certaines situations reconnues a priori comme facteur de risque psychosocial*». Le «Collège d'expertise [19]» chargé de la mise en place de cette enquête s'est ainsi trouvé confronté à des questions méthodologiques et épistémologiques assez proches de celles qui s'étaient posées lors de la conception initiale de l'enquête Conditions de travail : à cette époque, le CNS avait recommandé de procéder par l'observation et la cotation d'un grand nombre de postes.

Ainsi, dans les années 1970 comme dans les années 2000, la conception de l'enquête nécessite de construire un cheminement entre deux écueils : une demande politique et sociale forte de production de «données objectives» pour alimenter, mais aussi et surtout pour trancher les débats,

d'une part, et, d'autre part, la nécessité de rendre compte d'une «réalité» – le travail et l'activité de travail dans leurs rapports à la santé physique et mentale des salariés – dont la nature même rend problématique tout projet de mesure ou de chiffrage. C'est une difficulté qui a été très tôt identifiée. Volkoff et Molinié, précisaient ainsi, dans leur article de 1982 qu'une approche des conditions de travail par une enquête statistique peut, d'une part, toujours se voir objecter que *«la réalité de la vie de travail est complexe; (…) une part considérable de la vie de travail tient justement dans ce qui n'est pas chiffrable – et, encore moins, homogénéisable – d'un poste de travail à l'autre (…) »*. Et, d'autre part, ajoutaient-ils, étant donné la valeur accordée aux données chiffrées dans nos sociétés, il y a un risque important de *«donner à une telle statistique toutes les apparences de la parfaite objectivité»* (op. cit.).

C'est pourquoi les concepteurs de cette enquête ont régulièrement rappelé que les statistiques dans ce domaine n'avaient pas vocation à fournir quelques «ratios définitifs» mais, au contraire, à enrichir les débats et permettre la confrontation avec d'autres approches, plus qualitatives. Et, les modalités d'enquête retenues (interrogation des salariés sur leurs conditions de travail, sans référence à des seuils chiffrés) assumaient clairement cette position. Cette nécessité de compléter les données chiffrées par des travaux qualitatifs est aussi régulièrement rappelée tout au long du rapport du Collège d'expertise (2011).

Il n'en reste pas moins que le développement des enquêtes vient prioritairement répondre à une demande sociale de «données objectives», qui implique non seulement de présenter des phénomènes de manière générale, certaine et incontestable mais plus encore, par cette mesure, d'identifier des leviers sur lesquels agir directement. C'est à ce niveau particulier que l'épidémiologie a acquis une place de premier plan en matière de politique publique de santé. Et c'est la principale raison pour laquelle le projet de développer une «enquête RPS» selon les critères initialement définis par Nasse et Legeron a suscité une grande méfiance chez de nombreux acteurs dans le champ du travail: au-delà des questions théoriques, il y avait surtout des enjeux pratiques quant à la manière dont seraient traités les «risques psychosociaux» au travail. Pour les tenants de l'analyse de l'activité de travail, *«il y a peu à attendre d'une approche des risques psychosociaux en termes d'exposition (…). Ce n'est pas le sujet en soi* [20] *qui porte le risque, ni non plus le réel, l'environnement, c'est l'interactivité du sujet et de l'environnement»* (Hubault, 2011). En effet, du point de vue de ces disciplines, sans la mobilisation continuelle des ressources psychosociales des individus et de leur subjectivité, il n'y aurait pas d'activité de travail. Et, pour améliorer la situation, il ne suffit pas de développer des systèmes (de suivi, de gestion et de prévention) extérieurs à la situation, car ceux-ci occultent le plus souvent les caractéristiques de l'activité de travail et manquent leur objet – au risque de dégrader encore plus la situation.

CONCLUSION

Les questions théoriques et méthodologiques quant au statut du chiffre et à son utilisation, comportent donc des incidences pratiques importantes, déjà soulignées par Gollac (1997) dans son analyse des résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1991: *«Le choix d'un point de vue théorique conditionne aussi l'action. Si nous considérons que l'intensification du travail est un déterminant de nombreuses dimensions des conditions de travail, traiter «la question des charges lourdes» ne peut se réduire à édicter des normes de poids des charges (même si ceci peut être utile)».* Les enquêtes sur les conditions de travail ont été conçues de telle manière qu'elles ont à la fois permis de répondre à une demande sociale en termes de données

quantitatives, et de participer au développement d'analyses sur l'évolution du travail en termes d'intensification – analyses qui contribuaient à recentrer les débats sur le travail et son organisation. La réponse apportée par le Collège d'expertise à la demande d'une «mesure objective» comme «support de l'action collective» s'inscrit dans la continuité des choix de conception qui ont prévalu pour l'ensemble du dispositif statistique sur le travail et la santé au travail, et laisse donc la place pour le développement de ce type d'analyses. Mais, dans un contexte d'attentes politiques fortes pour des méthodes «efficaces», avec des résultats clairs et immédiats, il n'est pas non plus à exclure que les données statistiques soient utilisées, pour réduire les enjeux, à quelques liens déterministes – en évacuant de fait-tout ce qui se joue dans l'activité concrète de travail, y compris en termes de dynamiques de construction de la santé.

1 Création des Commissions Paritaires sur les Conditions de Travail (qui deviendront par la suite les CHSCT), du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), notamment.

2 Au-delà du profil des enquêteurs (ou enquêtrices) et de l'évolution de la sensibilité de la population en général (et de certaines professions en particulier) aux risques et à la pénibilité.

3 Au total, la dégradation est observée sur une dizaine de variables.

4 L'enquête européenne sur les conditions de travail a été créée en 1990 par l'Agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail avec une méthodologie assez proche de celle de l'enquête française.

5 Qui correspondent en fait à ce qu'on appelle aujourd'hui le «Lean».

6 Définie au travers des enquêtes comme un rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, cadence automatique d'une machine, travail à la chaîne, normes de production à respecter en une journée ou plus.

7 Définie au travers des enquêtes comme un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate.

8 Parmi les salariés subissant une contrainte industrielle, la part de ceux qui subissaient aussi une contrainte marchande est passée de 17 % en 1984 à 60 % en 1998.

9 Ce qui pourrait être défini comme la charge physique ou mentale, directement mesurable, du travail.

10 Activité est ici à entendre au sens développé à partir de l'ergonomie francophone, c'est-à-dire non pas comme l'exécution fidèle d'une intention ou d'une prescription, mais a minima comme espace de régulation des contraintes et des variations, et plutôt comme *«le siège d'investissements vitaux (qui) transforme les objets du monde en moyens de vivre ou échoue à le faire»* (Clot, 2008).

11 *«Si les pénibilités mentales sont bien présentes, les pénibilités physiques ne reculent pas. Les problèmes de santé liés au travail ouvrier ou, plus généralement, au travail manuel ne sont donc pas derrière nous. Mais il est vain de les opposer aux problèmes rencontrés par d'autres catégories de travailleurs»* (Gollac et Volkoff 2006).

12 Enquête SUMER a été créée par la DARES dans les années 1980. Malgré certaines différences (mode de recueil, importance accordée aux nuisances physiques) une large partie du questionnaire est commune avec l'enquête Conditions de travail.

13 *«Les travaux sur le stress ont montré que l'intensité excessive du travail entraîne des tensions psychiques et des maladies. Mais l'autonomie et l'étendue cognitive du travail jouent aussi un rôle»* (Cartron 2004).

14 Nous soulignons.

15 Dans le modèle de Karasek, le «job strain» est la situation la plus à risque pour la santé. Elle est caractérisée par une forte «demande psychologique» et une faible «latitude décisionnelle».

16 Le risque relatif indique la probabilité que les sujets d'un groupe exposé à la nuisance étudiée développent la pathologie étudiée. Il est généralement exprimé sous la forme d'un «odd-ratio» (si l'OR est de 3, cette probabilité est trois plus élevée pour les sujets du groupe exposé, par exemple).

17 Il n'est pas ici possible de reprendre l'ensemble des analyses développées dans le champ de l'ergonomie francophone (et les disciplines associées) sur cette question de l'activité (cf. bibliographie en fin d'article).

18 Conférence nationale sur les conditions de travail au début du quinquennat de N. Sarkozy, volume considérable de publications dans la presse spécialisée et grand public, etc.

19 Son nom complet : Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail

20 Un certain nombre de débats, que nous n'avons pas la place de reprendre ici, ont aussi porté sur les facteurs de risques à étudier : certains modèles (Lazarus, par exemple) étant beaucoup plus centrés sur l'individu, et largement repris dans toutes les démarches de type «apprendre à bien gérer son stress».

Bibliographie

BUÉ J., GUIGNON N., (2004), *Histoire d'une enquête,* in BUÉ J., COUTROT T., PUECH I., *Conditions de travail, les enseignements de vingt ans d'enquêtes,* Octarès.

BUE J. et al., (2008/2), *Les facteurs de risques psychosociaux au travail, une approche quantitative par l'enquête SUMER,* Revue Française des Affaires Sociales, n°2-3.

CARTRON D., (2004), *L'intensification du travail,* in BUÉ J., COUTROT T., PUECH I., *Conditions de travail, les enseignements de vingt ans d'enquêtes,* Octarès.

Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser.*

COUTROT T., WOLFF L., (2005), *L'impact des conditions de travail sur la santé, une expérience méthodologique,* rapport de recherche du Centre d'Études de l'Emploi n°23.

CLOT Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir,* PUF.

CLOT Y., (2010), *Le travail à cœur,* La Découverte.

GOLDBERG M., IMBERNON E., (2008), *Quels dispositifs épidémiologiques d'observation de la santé en relation avec le travail ? Le rôle de l'Institut de veille sanitaire,* Revue Française des Affaires Sociales, 2008/2 n°2-3.

GOLLAC M., VOLKOFF S., (1996), *Citius, Altius, fortius* (l'intensification du travail), in Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 114, Septembre, *Les nouvelles formes de domination dans le travail.*

GOLLAC M., (1997), *Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques,* Revue française de sociologie, 38-1.

GOLLAC M., VOLKOFF S., (2006), *La santé au travail et ses masques,* Actes de la recherche en sciences sociales, 2006/3 n°163.

GOLLAC M., VOLKOFF S., (2010), *Mesurer le travail, une contribution à l'histoire des enquêtes dans ce domaine,* Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi n°127.

HUBAULT F., 2011, *Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale…* Questions de travail in HUBAULT F. (Coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?,* Octarès.

NASSE P., LEGERON P., (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.*

SCHWARTZ Y., (2007), *Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité,* Activités Vol. 4 n°2.

VÉZINA M. et al., (2006), Définir les risques, note de recherche sur la prévention des problèmes de santé mentale, Actes des la recherche en sciences sociales, 2006/3 n°163.

VOLKOFF S., MOLINIÉ A.-F., (1982), *Quantifier les conditions de travail ? (l'exemple de l'enquête nationale d'octobre 1978),* Travail et Emploi n°11.

VOLKOFF S., (2008). L'intensification du travail « disperse » les problèmes de santé.
Dans **G. de Terssac, C. Saint-Martin et C. Thébault (coord.)**, La précarité : une relation entre travail, organisation et santé. Toulouse, Octarès, (Coll. Le travail en débats – Série MSH-T).

TRANSFORMER LES CAPACITÉS DE CONNAISSANCE ET D'ACTION SUR LES CONTEXTES DE TRAVAIL

Les objets intermédiaires dans les processus d'amélioration des conditions de travail

Marion Gilles
Chargée de mission, Anact
m.gilles@anact.fr

Inscrit dans les perspectives théoriques d'une sociologie attentive à la place des objets dans les interactions sociales, cet article s'attache à illustrer, à partir d'un cas d'intervention, le rôle des objets intermédiaires dans les processus d'amélioration des conditions de travail. Nous montrerons comment des indicateurs de production ont pu soutenir, coordonner le débat entre acteurs sur la variabilité du travail et les modalités de gestion des aléas. Il s'agira de considérer l'importance de ces objets techniques – sans pour autant les essentialiser – pour rendre lisibles et saisissables les enjeux du travail et redonner aux acteurs des prises pour l'action locale.

De nombreux travaux sociologiques ont mis en lumière le rôle des objets dans les interactions sociales. Cette hypothèse a été particulièrement travaillée par la sociologie des sciences et des techniques qui s'est attachée à replacer la connaissance et sa production dans des lieux, des pratiques et des mondes d'objets. En analysant des réseaux de coopérations scientifiques (Vinck, 1999), des dispositifs techniques (Akrich, 1993), des pratiques expertes (Bessy et Chateauraynaud ; Dodier, 1993) ou encore le travail scientifique (Latour, 1989), ces recherches ont montré d'une part, comment humains et objets interagissent, se transforment et se redéfinissent mutuellement et, d'autre part, comment les objets, circulant entre les acteurs, participent à la construction de l'interaction et du collectif. Les objets produits et mobilisés dans les interactions entre acteurs peuvent ainsi intervenir dans une gamme étendue de registres d'action : facilitation, induction, rapprochement, empêchement, dissuasion, coordination, médiation. Ils introduisent quelque chose dans l'action, même si leurs effets ne sont pas de l'ordre de la détermination technique : l'effet dépend de la manière dont l'objet – et le cadrage implicite qu'il véhicule – est repris, modifié ou laissé tel quel dans le cours de l'action.

Inspirés par ces perspectives théoriques, nous soutenons l'idée que la production d'objets intermédiaires (des cartes, des chiffres, des graphiques, des modes de représentation…) pour

MOTS-CLÉS
Conditions de travail, organisation du travail, intensification, risques psychosociaux, activité de travail, statistiques, épidémiologie, modèle de Karasek.

rendre lisibles et saisissables les enjeux du travail constitue un appui aux processus d'amélioration des conditions de travail, au niveau des entreprises (Gilles, 2012) comme des territoires (Mandinaud et Paris, 2013). L'enjeu est le développement de dispositifs de connaissances et d'actions aptes à favoriser le débat collectif sur le travail et ses enjeux, pour développer des démarches de prévention durable.

L'objectif de cet article est d'illustrer, à partir d'une intervention, cette réflexion sur le rôle des objets intermédiaires dans les processus d'amélioration des conditions de travail.

UNE VARIABILITÉ GÉNÉRATRICE DE STRESS

Le terrain auquel se réfère cet article est une intervention réalisée par le réseau Anact-Aract durant l'année 2013. Celle-ci fut conduite au sein d'un groupe appartenant aux industries agroalimentaires qui comptent, en France, environ 2000 salariés répartis sur une quinzaine d'établissements. La demande d'intervention, portée par le CHSCT, visait la prévention des risques psychosociaux. Pour appuyer la construction d'une démarche de prévention au niveau du groupe et déclinable sur l'ensemble des établissements, cinq établissements se sont engagés dans une démarche expérimentale pilotée par le réseau Anact-Aract. Il s'agissait d'accompagner la formalisation par les acteurs des enjeux liés aux risques psychosociaux et la mise en place d'une démarche visant l'amélioration des conditions de travail. La réflexion que nous souhaitons ouvrir ici repose sur l'expérience à laquelle nous avons participé au sein de l'un de ces sites expérimentaux.

Le contexte de l'intervention

Ce site fabrique des plats cuisinés à base de poulet pour la restauration rapide et compte environ 250 salariés dont 215 affectés en production. Une grande majorité des salariés actuels a intégré le site à sa création, au début des années 1980. Au cours des premières séances de travail avec le CHSCT du site, la problématique de la gestion des aléas et des dysfonctionnements a émergé comme un élément central des difficultés et tensions ressenties au quotidien par les salariés. Nous proposons alors au CHSCT de mettre en place un dispositif pour travailler cette problématique. Un groupe paritaire composé de deux membres du CHSCT, de deux chefs d'équipe et de quatre opérateurs de production est mis en place. En parallèle, un groupe d'opérateurs affectés à la zone du conditionnement, travaille sur cette même problématique. Nous étions chargés de l'animation de ces deux groupes et de la présentation de leurs productions au CHSCT.

Que recouvrent ces difficultés liées à la gestion des aléas et des dysfonctionnements et quelles en sont causes ? Comment comprendre, par exemple, cette expression d'un opérateur affecté au conditionnement des produits : *« Le stress ici c'est tout ce qui n'est pas prévu ? »* Au fil du travail réalisé par le groupe paritaire et le groupe d'opérateurs, les participants ont mis en lumière l'ensemble des éléments qui concourent d'une part, à une forte variabilité de l'activité au sein des différentes zones de production, et d'autre part, aux difficultés et tensions liées à la gestion de cette variabilité.

Le quotidien de l'activité consiste, en effet, pour les salariés de ce site, à faire face à des imprévus liés à des pannes, des dysfonctionnements, des modifications du programme de production, à la variabilité de la matière première, à des problèmes de qualité ou encore aux absences des collègues. La gestion de ces aléas et dysfonctionnements complexifie le travail. En soi, gérer des aléas, faire face à des imprévus, rechercher la meilleure réponse à des dysfonctionnements n'est pas nécessairement un facteur de risque : cela peut, au contraire, constituer un élément de la

qualification. Cela peut cependant causer des risques si le salarié ne bénéficie pas de suffisamment de marges de manœuvre ou de soutien pour faire face aux aléas ou aux dysfonctionnements, ou encore si cette activité n'est pas reconnue et ne s'inscrit pas dans une trajectoire de développement personnel. Or sur ce site, la gestion des aléas est particulièrement génératrice de stress, et ce pour plusieurs raisons.

La problématique spécifique : une chape de plomb qui pèse sur les pratiques de gestion des aléas

Il existe, tout d'abord, de fortes incertitudes par rapport aux normes de production, de sécurité et de qualité. Pour une part, ces incertitudes sont liées aux évolutions permanentes de ces normes. Les produits évoluent sans cesse autant que les matières premières, les processus de travail et les normes de qualité changent en fonction des demandes du groupe et des attentes des clients, les outils de travail se modernisent et se transforment. Du fait de ces évolutions, les normes de sécurité évoluent, les critères de qualité changent, les principes organisationnels sont en évolution permanente. Les salariés ont le sentiment d'une organisation mouvante : dès qu'une procédure est maîtrisée, intégrée dans des habitudes de travail, une autre vient la remplacer. Par ailleurs, ces incertitudes sont également liées aux flous par rapport aux marges de tolérance vis-à-vis des normes. Par exemple, s'agissant des normes de production, le groupe de travail composé d'opérateurs de production a longuement débattu de la tolérance par rapport au poids des produits. L'intervention de cet opérateur au cours de cette discussion précise les questionnements en jeu :

« Avant, c'était le poids, le poids, le poids. Par exemple, sur les nuggets de poulet, il en fallait vingt par sac, tous les nuggets devaient faire le même poids et donc on triait et on mettait en qualité deux les produits qui n'avaient pas le bon poids. Et puis alors maintenant c'est la qualité, la qualité, la qualité, alors il faut trier par rapport à l'apparence, la texture enfin tout un tas de trucs. Mais quand même le poids c'est encore important mais un peu moins mais on ne sait pas trop et pour moi ce n'est pas clair. Le sac de 20 des nuggets recette russe c'est 400 grammes et dedans bon je crois qu'on peut s'arranger pour que les pièces fassent à peu près 20 grammes mais on peut quand même laisser si il y en a qui font un peu plus ou moins. Mais en fait on ne sait pas trop. L'autre jour F. m'a dit que j'avais fait des erreurs alors que j'avais fait exactement la même chose que la veille et c'était très bien passé. J'ai dû refaire plusieurs sacs. Parce que bon quand il n'y a pas de problème moi je fais gaffe au poids donc je refais les sacs pour que ça colle mais quand il faut être à fond, sortir, sortir les sacs, bon ça prend trop de temps de refaire, alors je tente, j'en laisse, des fois ça passe, des fois non. »

Dans les – rares – cas où l'activité se déroule sans aléas, le respect strict des normes de production et règles de sécurité est atteignable. Par contre, en situation « dégradée » il est fréquent de devoir « jouer » avec les règles, pour agir vite, maintenir la cadence ; on réalise des compromis, on applique la règle avec plus de « distance », on maintient un niveau de qualité « acceptable », on réalise plus vite une tâche pour garder du temps pour une autre… La réalisation de ces compromis, indispensable au déroulement de l'activité, est toutefois une source de tensions ou de stress parce que les marges de tolérance par rapport aux diverses normes sont floues, méconnues, qu'elles apparaissent, pour les salariés, mouvantes, évolutives selon les périodes et les contextes.

Ce type d'incertitudes est d'autant plus anxiogène que la « peur de l'erreur » est fortement présente chez les salariés de ce site. Au moins deux causes semblent pouvoir expliquer ces craintes. La première est liée à l'approche exclusivement individuelle et comportementale des erreurs, au détriment d'une approche organisationnelle complémentaire. L'organisation tend davantage à rechercher un responsable qu'à analyser les modes de gestion des problèmes pour repérer les pratiques légitimes

et efficaces et identifier celles qui ne le sont pas. La seconde est liée au management « disciplinaire » qui sévit sur ce site. Des sanctions disciplinaires, allant pour certaines jusqu'au licenciement, ont marqué les esprits, ce d'autant plus qu'elles soulevaient, chez les salariés, des questions d'équité et de justice et qu'elles renforçaient le flou sur les marges de tolérance par rapport à des normes de sécurité et de production.

Par ailleurs, les savoirs de « gestion des aléas » ne sont pas reconnus. Si la polyvalence est valorisée dans un parcours professionnel, en revanche l'expérience du procès de production qui permet d'être réactif, de déployer les bons gestes et les bonnes pratiques face à un dysfonctionnement ou en anticipation d'un problème apparaît relativement peu valorisée. Or, la gestion des aléas constitue un élément essentiel de l'efficacité et de la performance. L'activité des salariés se déploie dans un environnement fortement contraint : une production en flux tendu, des enjeux forts en termes de qualité et de traçabilité et des processus, des outils ou des organisations définis au niveau du groupe pour tous les sites quelles que soient leurs spécificités. La réponse des organisateurs à ces contraintes s'exprime en termes d'accroissement de la prescription, des procédures et des formes de contrôle individuel. Alors, les dysfonctionnements et aléas, perçus comme une déviance par rapport aux normes produites, sont envisagés, par le management, sous l'angle unique de « l'erreur humaine ». Face à un dysfonctionnement, le management tend plutôt à rechercher les « responsables » qu'à capitaliser sur les modes de gestion des aléas. Au final, c'est tout un pan de l'activité des salariés qui n'est pas connue et reconnue, alors même que dans bien des situations, la complexité du travail et les déterminants de l'efficacité se logent dans la gestion des aléas. Dans ce contexte, les salariés contribuent, eux aussi, à l'invisibilité de cette activité : certaines initiatives ou expériences mises en œuvre pour répondre à des aléas sont « cachées », vécues comme « clandestines ». Ces pratiques sont liées au flou, ressenti par les salariés, quant aux marges de tolérance par rapport aux normes de production. Approche individuelle des erreurs et management disciplinaire s'alimentent pour produire une chape de plomb sur les modes de gestion des aléas.

D'autres incertitudes sont liées à la composition des équipes. Celle-ci est un élément déterminant pour faire face aux aléas. Selon les périodes, en fonction des absences, des départs, des périodes de formation, du nombre d'intérimaires, les équipes sont plus ou moins bien dotées en compétences. Lorsqu'il y a un dysfonctionnement, la réactivité et l'efficacité des réponses sont différentes si le collectif est composé d'une majorité de jeunes intérimaires ou d'une majorité de salariés anciens et expérimentés.

La restitution au CHSCT

Lorsque nous avons restitué ces éléments de synthèse au CHSCT, plusieurs positions se sont exprimées. Les représentants des salariés relevèrent la cohérence entre ces constats et leurs propres analyses. Ils mentionnèrent toutefois qu'ils avaient dans le passé, à plusieurs reprises, fait remonter ces constats, en CHSCT, sans qu'aucune action n'ait été engagée ensuite. Ils demandaient donc à la direction de s'engager fermement dans la prise en charge de ces problèmes. Quant au directeur d'établissement – également président du CHSCT – il s'est dit « intéressé » par les éléments présentés et proposa que cette réflexion se poursuive, demandant notamment aux deux groupes de travail de proposer des pistes d'action pour améliorer la situation. Le responsable de production reconnaissait quant à lui la variabilité de la production, variabilité qu'il attribuait principalement au caractère mouvant de la matière première, présentant ainsi cette variabilité comme une fatalité. Il relativisait toutefois l'ampleur de cette variabilité et des incertitudes liées à celle-ci. Ces trois groupes d'acteurs, défendant des positions différentes, ont toutefois en commun de maintenir une posture d'extériorité

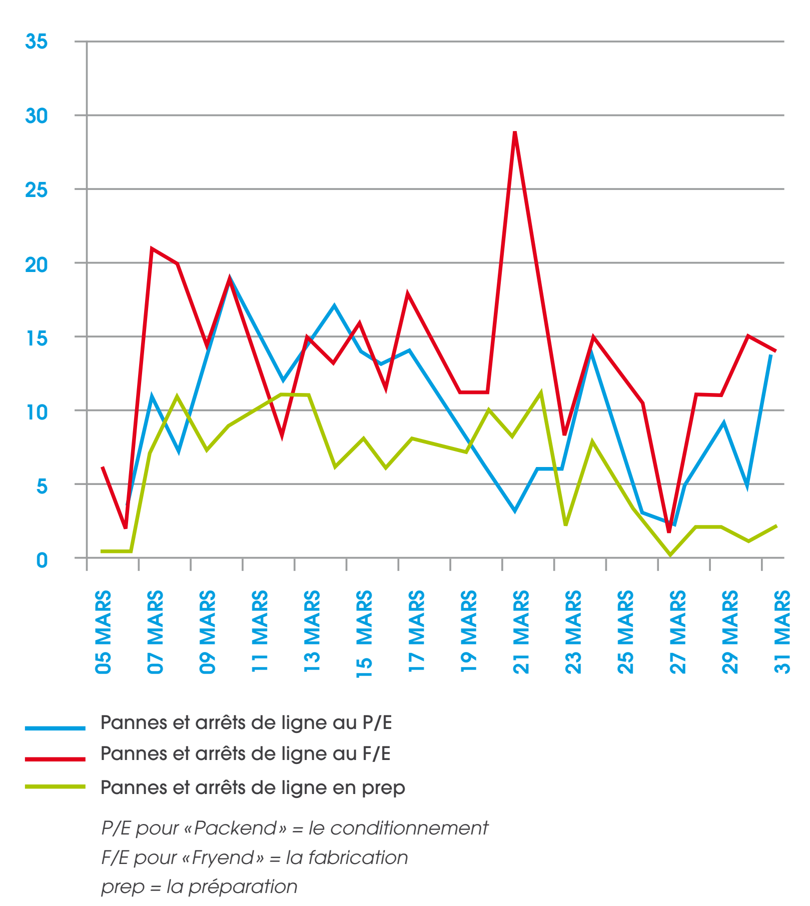
par rapport à la démarche de problématisation engagée. Or, sans la contribution active de ces acteurs dans la démarche de prévention, le diagnostic élaboré par un collectif ne suffit pas à redonner des prises pour une action locale située. L'espace fournit aux opérateurs qui ont participé au groupe de travail entre pairs leur a permis d'échanger des «ficelles», de mutualiser des expériences, de vivre plus collectivement la prise en charge des dysfonctionnements alors que chacun s'interrogeait individuellement sur le bien-fondé de ses actions. Le débat dans ce collectif professionnel fut source de controverses et de pensée, et, en cela, il a accompagné la construction de repères communs et la formalisation de savoirs de métiers, ressources essentielles dans la réalisation de leur activité. Ce processus fut d'autant plus important pour ces opérateurs que le groupe paritaire qui travaillait en parallèle à formaliser des constats d'une autre nature mais qui allaient dans le même sens pour qualifier les causes de la variabilité et identifier les difficultés et tensions liées à sa gestion. Toutefois, la pérennité de cet espace de débats comme la prise en charge des difficultés constatées nécessitaient une inscription institutionnelle plus marquée sans quoi ces difficultés risquaient, comme dans le passé, d'être laissées sans suite et l'espace d'échange professionnel rapidement refermé.

À ce stade, il s'agissait alors d'appuyer une mise en visibilité, de fournir aux acteurs des prises concrètes et pratiques pour exprimer leur point de vue et contribuer à instituer la controverse entre différentes manières de qualifier les situations. L'enjeu tel que nous le percevions alors était de faire de la variabilité du travail en production et ses modes de gestion une question, un problème, objet de discussions et de préoccupations. Quel dispositif mettre en place pour accompagner ce processus?

DES INDICATEURS DE PRODUCTION COMME INSTRUMENTS DU DÉBAT SUR LA VARIABILITÉ DU TRAVAIL

À la suite de cette séance de CHSCT, le travail au sein du groupe d'opérateurs et du groupe paritaire se poursuit. Dans ces deux espaces nous travaillons sur des situations concrètes choisies par les participants pour entrer de manière détaillée dans les dysfonctionnements et aléas en production afin de formaliser des modalités de résolution et les obstacles à leur mise en œuvre. En parallèle nous travaillons avec le responsable de production, sous forme d'entretien, pour appréhender, à partir de ses indicateurs, le système de production et les modalités de son évaluation. Après ce deuxième cycle de travail, nous revenons en CHSCT pour restituer des éléments de synthèse dont le contenu et la forme sont validés par les deux groupes de travail. Nous présentons ces éléments en nous appuyant sur deux représentations graphiques, construites à partir des indicateurs de production que nous avait transmis le responsable de production. Le premier graphique détaille les variations par jour des pannes et arrêts pour les trois secteurs de production (graphique 1):

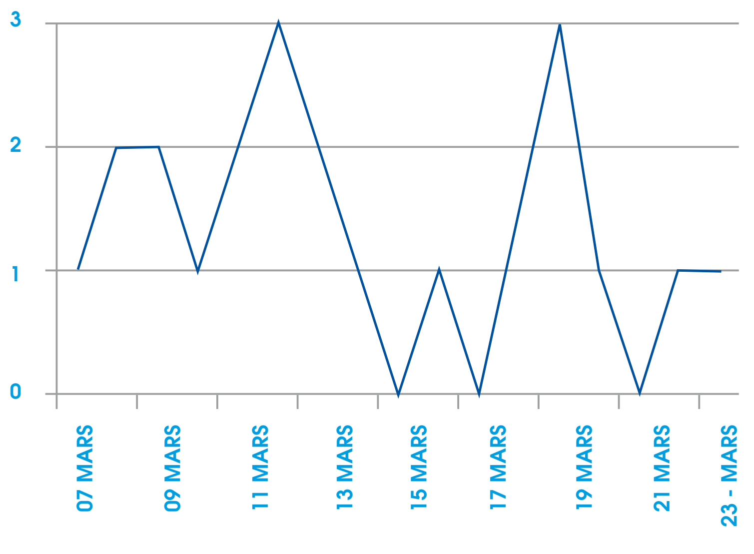
GRAPHIQUE 1 : NOMBRE DE PANNES ET D'ARRÊTS PAR JOUR PAR SECTEUR DE PRODUCTION



P/E pour «Packend» = le conditionnement
F/E pour «Fryend» = la fabrication
prep = la préparation

Le second graphique présente les changements de production par jour sur une ligne de production spécifique, la ligne 1 réputée pour connaître de nombreux changements qui avaient une répercussion sur la qualité de la matière première (graphique 2) :

GRAPHIQUE 2 : NOMBRE DE CHANGEMENTS DE PRODUCTION PAR JOUR - LIGNE 1



Nous avons présenté les éléments travaillés par les deux groupes de travail à partir de ces représentations graphiques en répondant à une série d'interrogations : Que se passe-t-il concrètement quand il y a une panne ? Plusieurs pannes ? Qui intervient ? Comment ? Quelles sont les difficultés liées à ces pannes selon les postes ? Les ressources facilitantes ? À quel niveau de panne la journée devient-elle pénible ? Lorsque l'on comptabilise vingt pannes ou arrêts machine au conditionnement, est-ce toujours les mêmes incidents ? Quels sont les différents types de pannes au conditionnement ? À la fabrication ? Quelles sont leurs causes ?…

Notre préoccupation était de relier des espaces pensés de manière dissociée : celui de la gestion de production et celui de la réalisation de la production. Le responsable de production suit ces indicateurs à partir desquels nous avons élaboré ces graphiques, pour veiller à l'état de l'équipement, engager des actions de maintenance, calculer la productivité et la rentabilité des machines en rapprochant ces chiffres du tonnage produit, définir les quantités à produire… L'enjeu était de partir de ces mêmes représentations mais pour les contextualiser du point de vue du travail. Introduire de nouveaux objets dans la situation renvoyait ainsi à un double objectif.

Premier objectif : faire de ces graphiques une base commune à partir de laquelle des acteurs hétérogènes expriment leur point de vue, leur expérience, chacun s'y réfère pour mieux se faire comprendre. Au cours des échanges, le responsable de production a donné sa définition d'une situation dégradée à partir du nombre de pannes et arrêts machine, son analyse des dysfonctionnements selon les secteurs de production. Les éléments rapportés issus des groupes de travail, l'intervention de certains élus du CHSCT ont contribué à qualifier, du point de vue de l'activité, ce que signifie un arrêt machine, un changement de production, selon le poste occupé. L'enjeu de ce dialogue était que chacun concède à l'autre d'exposer ses arguments, les écoutant, les prenant au sérieux, les soupesant, invoquant ses propres contraintes et aussi ses propres marges de manœuvre.

Second objectif : rendre possible un débat sur le travail pour produire des connaissances locales, utiles aux acteurs pour agir de façon préventive. Interrogés sous l'angle du travail, ces indicateurs de production ont contribué à mettre à plat le déroulement de l'activité en proposant un autre langage de représentation.

Par exemple, le graphique 1 qui représente sur un même graphique les pannes et les arrêts par jour par secteur de production, a ouvert une discussion au sein du CHSCT sur les interactions entre les secteurs, et notamment la dépendance de l'activité du conditionnement par rapport à celle de la fabrication, et la nécessité de décloisonner ces deux secteurs afin d'anticiper certains aléas au conditionnement. Les arrêts machine au niveau de la fabrication déterminent le déroulement de l'activité des opérateurs au conditionnement. Un opérateur de production et membre du CHSCT a fait part de son expérience : ayant occupé des postes d'opérateur au conditionnement avant d'être affecté à la fabrication, il connaît les effets, pour le conditionnement, des dysfonctionnements qui surviennent au sein de la zone de fabrication. Un arrêt machine en fabrication a des effets sur les produits fabriqués, et notamment sur leur poids : lorsque la machine s'arrête, même quelques minutes, la matière est travaillée différemment ce qui a pour conséquence une plus grande perte d'eau. Or, la variabilité du poids des produits constitue pour le conditionnement un déterminant de leur activité : les modes de conditionnement imposent un poids relativement fixe ; s'il varie trop, il faut intervenir manuellement sur le processus d'emballage. Avoir connaissance d'un arrêt machine dans la zone de fabrication permet aux opérateurs du conditionnement de se préparer à faire face ; c'est moins stressant si on peut anticiper les problèmes, se préparer, s'organiser. Cet opérateur

mentionnait d'ailleurs que des chefs d'équipe organisent parfois cette transmission d'informations de la fabrication vers le conditionnement et préparent les équipes en réaffectant différemment les opérateurs pour répondre à une production «dégradée». Mais ces pratiques étaient ponctuelles et n'étaient pas partagées du fait de l'absence de capitalisation des expériences de gestion des aléas et du cloisonnement entre la fabrication et le conditionnement. Or, les aléas sont d'autant plus perturbants qu'ils sont imprévisibles (*«ça nous tombe dessus et il faut réagir tout de suite»,* une opératrice de production). L'imprévisibilité augmente les situations de travail dans l'urgence et la précipitation, accroît l'intensité du travail. Ainsi, si certains aléas sont par essence imprévisibles, d'autres peuvent être anticipés. C'est le cas pour nombre d'aléas dans la zone du conditionnement qui dépendent fortement des événements liés à la fabrication.

DISCUSSION

Maintenus dans le cadre de la gestion de production traditionnelle, les indicateurs de production sont des objets fermés qui fonctionnent dans un registre unique. Inscrits dans le CHSCT, réouverts sur des expériences et des pratiques de travail, ils ouvrent de nouveaux possibles dans la définition d'une réalité en devenant supports du processus sociocognitif. Ils ont soutenu les échanges, facilités par l'existence d'un nouvel espace langagier et instrumental commun. Les représentations graphiques offrent de nouvelles prises aux acteurs leur facilitant l'exposé des expériences et façons de voir respectives. Il s'est agi finalement «d'équiper» (Vinck, 2009) les acteurs, c'est-à-dire d'introduire dans la situation de nouveaux objets, légitimes pour les acteurs de par leur construction ou leurs apports, et capables de véhiculer une connaissance qui restait à expliciter. Au fil de cet échange, plusieurs pistes d'action relatives à l'organisation du travail au sein de la production et à la reconnaissance des savoir-faire d'expérience ont ainsi été énoncées et argumentées. Une autre manière d'envisager les dysfonctionnements et de les gérer a été discutée.

La performance des objets techniques n'a toutefois rien d'automatique : il n'y a pas d'efficacité technique intrinsèque. Si, dans la situation présentée ici, la mise en forme graphique des indicateurs de production a facilité le dialogue et la coordination, ce n'est pas lié à ses caractéristiques techniques mais à la configuration sociotechnique dont elle est une composante. Au moins deux éléments caractérisent cette configuration. Le premier renvoie à une certaine posture des acteurs vis-à-vis des indicateurs. Cette posture met à distance la vision traditionnelle des indicateurs en les considérant non pas comme l'expression d'une vérité absolue mais donnant à voir plusieurs réalités. C'est le cas, par exemple, du responsable de production lorsqu'il accepte de revisiter ses indicateurs de production, c'est-à-dire de les utiliser pour autre chose que ce pour quoi il les a construits. Le second est lié au processus de problématisation dans lequel les acteurs sont engagés. Au démarrage de notre intervention, au cours de la première séance de CHSCT, des enjeux liés aux risques psychosociaux sont énoncés et reconnus comme tels : les enjeux liés à la gestion des aléas et des dysfonctionnements. Cela ne signifie pas que tous les acteurs définissent ces enjeux et ces phénomènes de la même manière ; ils s'entendent néanmoins sur la reconnaissance de liens possibles entre des «risques psychosociaux» et des «difficultés» liées à la gestion des aléas au sein de la production. La représentation graphique des données de production, en proposant une matérialisation de ces liens, offrent une prise pour les acteurs dans un processus accepté par ces parties prenantes visant l'amélioration de situations jugées préjudiciables du point de vue de la santé des salariés et de la performance de l'organisation.

Entrevoir l'apport des objets techniques dans les processus d'amélioration des contextes de travail nécessite à la fois de prendre au sérieux ces objets sans pour autant les essentialiser. Cette perspective nous semble pouvoir contribuer au débat sur le recours aux approches quantitatives des risques psychosociaux. Le recours aux chiffres pour suivre, mesurer ou évaluer les facteurs psychosociaux de risques s'est fortement accru au sein des entreprises [1]. Pour autant, la fabrication de tels indicateurs, leurs usages comme leurs interprétations ne donnent pas toujours lieu à un véritable débat, ce qui réduit leur pertinence dans un processus d'amélioration des conditions de travail ou de mise en visibilité du travail et de ses enjeux. L'enjeu de la construction d'indicateurs dans le domaine des conditions de travail appelle à la construction d'espaces collaboratifs qui participent à leur fabrication, à la définition de leurs usages et à l'interprétation des données chiffrées. À défaut, l'indicateur s'inscrirait dans une perspective technocratique qui confisque le pouvoir et les capacités d'agir des acteurs

1 Les pratiques de mesure des facteurs psychosociaux de risques ont connu ces dernières années un développement important en termes d'initiatives, de controverses scientifiques et d'expériences menées au sein des entreprises. On peut trouver une synthèse des diverses approches scientifiques dans les travaux menés par le Collège d'experts sur l'évaluation et le suivi des risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011) et des éléments de contenu des débats en jeu dans les comptes-rendus des auditions réalisées dans le cadre de ce Collège d'experts.

Bibliographie

Akrich M., (1993), « Les objets techniques et leurs utilisateurs », dans « Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire », *Raisons pratiques*, n° 4, p. 35-58.

Bessy C., Chateauraynaud F., (1993), « Les ressorts de l'expertise », dans « Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire », *Raisons pratiques*, n° 4, p. 141-164.

Dodier N., (1993), « Les arènes des habiletés », dans « Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire », *Raisons pratiques*, n° 4, p. 115-140.

Gilles M., (2012), « Pourquoi créer des indicateurs en entreprises ? », *Santé & Travail*, n° 79, juillet 2012, p. 34-35.

Gilles M., Volkoff S., (2012), « Pourquoi tant de chiffres ? Tensions autour de la quantification de la santé au travail en entreprises », dans Courthet C., Gollac M. (dir.), *Risques du travail, la santé négociée*, La Découverte, Paris, p. 299-313.

Gollac M, Bodier M., (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Paris, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.



DIAGNOSTICS RPS

Les apports d'une démarche qualitative

Jean-Yves Ottmann
Doctorant
Université Paris-Dauphine, DRM, UMR CNRS 7088 / CEA, RHF/DRHRS, F-91191 GIF-SUR-YVETTE, France
jean-yves.ottmann@cea.fr

Le recours au conseil est habituel dans la prévention des RPS, avec une utilisation fréquente de questionnaires de diagnostic. L'article exploite une prestation de diagnostic RPS de peu de jours, cumulant quantitatif et qualitatif.
L'analyse d'un questionnaire diffusé auprès de salariés a fait émerger de «mauvais résultats» concernant le soutien de la hiérarchie et la reconnaissance, pouvant amener à remettre en question les méthodes de management ou les managers eux-mêmes. Des entretiens ont toutefois montré une bonne attitude managériale, et une perception des salariés éloignée de ces conclusions. L'organisation et les prescriptions du travail empêchaient en réalité les managers de répondre aux attentes des salariés.
Les perceptions des salariés ne peuvent parfois s'exprimer que de manière déformée dans un questionnaire fermé, rendant impérative une démarche qualitative complémentaire pour éviter des conclusions contradictoires avec la réalité de l'organisation du travail.

COMPLÉTER LES QUESTIONNAIRES DE DIAGNOSTIC RPS : L'APPORT D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE

Les risques psychosociaux au sens large, en tant que risques du travail pouvant porter atteinte à la santé psychique et physique des salariés, sont aujourd'hui un sujet suffisamment prégnant pour que des entreprises de toute taille les prennent en compte. La prévention de ces risques passe par la mise en place de divers projets, missions ou fonctions, avec le recours fréquent à des prestations de conseil de par la nécessité d'une expertise spécifique. Or, contrairement au conseil «classique» en management (Werr et Greiner, 2008 : p. 94), le conseil dans ce domaine appuie fortement sa légitimité sur des théories, des outils et des méthodes directement tirées de travaux académiques.

L'utilisation de questionnaires est une conséquence fréquente de ce recours à des méthodes académiques : ils ont une légitimité scientifique forte malgré leurs disparités (Languevin et al., 2011a : p. 26 ; Allard-Poesi et Hollet-Haudebert, 2012 : p. 52-53) ; ils sont un principe d'intervention facile à promouvoir face à des managers ou des dirigeants (la «rationalité des chiffres») ; et ils permettent l'évaluation d'une situation pour de nombreux salariés.

Le risque peut alors être de voir des prestations de diagnostic se résumer à des questionnaires, que ce soit par choix des dirigeants (toujours cette «légitimité des chiffres») ou pour des raisons économiques. En effet, ces «prestations d'expertise» se trouvent confrontées à une contrainte de

MOTS-CLÉS
Risques psychosociaux, conseil, questionnaires, qualitatif, quantitatif

coût comme tout produit sur un marché : elles peuvent être négociées, réduites ou limitées. Or, si les méthodes quantitatives peuvent être longues et coûteuses, il est facile de les « simplifier » et d'en réduire ainsi le prix. Ces questionnaires, dans des versions simplifiées ou non, sont souvent complétés par des démarches qualitatives complémentaires, qui peuvent aussi être éloignées de la rigueur méthodologique des sciences sociales, que ce soit pour la qualité du recueil des données (entretiens enregistrés et retranscrits, etc.) (Beaud et Weber, 2003 : p. 209) ou pour la finesse et l'exhaustivité de l'analyse (Demazière et Dubar, 2004).

Le recours à des méthodes qualitatives « allégées » en complément de questionnaires eux-mêmes « simplifiés » amène à questionner la pertinence des données qui vont en être tirées : comment formuler des conclusions justes et des recommandations pertinentes en beaucoup moins de temps qu'il n'en serait consacré par une recherche universitaire ? Comment garantir la qualité de résultats lorsqu'on dévoie les outils qui les produisent, que ce soit par simplification, modification ou transposition à d'autres contextes ?

Nous souhaitons étudier dans cet article la nécessité de compléter par une démarche qualitative les questionnaires de diagnostic des risques psychosociaux fréquemment proposés sur le marché du conseil en ce domaine, et la manière dont le cumul de deux méthodologies pourtant éloignées de standards de sciences sociales peut produire des résultats pertinents et exploitables.

Nous allons exploiter pour cela les choix de conception d'une prestation de diagnostic d'un nombre de jour limité. L'établissement concerné, situé dans une ville moyenne de l'Est de la France, est une usine du secteur chimique d'environ trois cents salariés, dotée d'une longue histoire et d'une forte expertise dans son domaine. Cette mission s'intégrait dans une réflexion plus large visant à diminuer l'absentéisme.

La prestation se composait d'une infrastructure web de diffusion d'un questionnaire générique, tiré de l'auto-questionnaire de l'enquête SUMER 2009-2010 [1], de l'analyse des données quantitatives par des méthodes statistiques classiques, de l'approfondissement des résultats par des entretiens réalisés auprès de salariés de l'entreprise, et de la rédaction de rapports de synthèse et de recommandations. L'ensemble de cette démarche représentait une dizaine de jours d'intervention.

Nous allons dans cet article nous concentrer sur deux sujets précis ayant émergé de l'analyse quantitative, la reconnaissance et le soutien des managers, et sur la manière dont l'approfondissement qualitatif a permis d'arriver à des conclusions qu'il n'aurait pas été possible de produire simplement à partir des résultats chiffrés.

UNE PREMIÈRE APPROCHE QUANTITATIVE

Une méthodologie « traditionnelle »

Cette démarche de diagnostic a été conduite en deux temps, avec d'abord la diffusion d'un questionnaire et l'analyse de ses résultats, puis un complément qualitatif à partir des premières conclusions et interrogations soulevées par les données quantitatives.

Le questionnaire était accessible aux trois cents salariés depuis internet. Ils pouvaient s'y connecter depuis leur domicile. Cette méthode a permis une certaine robustesse des résultats mais a entraîné un risque de faible participation, car elle impliquait pour les salariés d'avoir une démarche active de participation hors du cadre et des horaires de travail. Pour y pallier, une permanence a été mise en place dans une salle de l'usine, afin que les salariés puissent venir se renseigner ou directement

remplir le questionnaire. La diffusion de l'enquête a été effectuée par les ressources humaines de l'entreprise qui ont diffusé aux salariés des identifiants anonymes et à usage unique.

Le taux de participation, de 42%, a été considéré comme satisfaisant étant donné les limites de la méthode de diffusion [2], d'autant plus que la répartition des répondants était représentative des principales variables de caractérisation (sexe, âge, statut, service…).

Les résultats ainsi obtenus ont permis la construction d'indicateurs, des agrégats de questions : «intensité du travail», «latitude décisionnelle», «soutien de la hiérarchie», etc. ainsi que «reconnaissance». Ces données ont ensuite été analysées de manière descriptive et régressive, notamment d'après la méthodologie *Job Demandes-Ressources*, «Karasek», (Niedhammer et al., 2006; Languevin et al., 2011b; Karasek, 1979). Cela a permis d'identifier la proportion et la répartition des personnes en situation de *job strain* ou *d'isotrain*. De même, la méthodologie *Effort-Rewards Imbalance*, «Siegrist», (Niedhammer et al., 2000; Languevin et al., 2011c; Siegrist, 1996) a été utilisée afin de localiser les situations de déséquilibre effort-récompense. Au-delà de cette application des modèles, les données ont surtout été utilisées pour produire des comparaisons internes à l'entreprise (par service, sexe, âge, etc.) et un certain nombre de résultats ont ainsi émergé.

Des résultats quantitatifs peu exploitables en l'état

Parmi les résultats de cette enquête [3], cet article va se concentrer sur deux écarts à la moyenne spécifique aux services de «production» – c'est-à-dire au cœur d'activité de l'usine – par opposition aux services de «support» (maintenance, planification, contrôle et qualité, commercial, ressources humaines, finance et comptabilité, informatique…). Deux agrégats de questions que nous avions construits pour l'analyse quantitative présentaient dans ces services des résultats significativement inférieurs à ceux des services de support [4]: celui en rapport avec la reconnaissance, et celui en rapport avec le soutien de la hiérarchie.

Les six questions concernant la reconnaissance présentaient des résultats homogènes entre elles, mais une plus grande disparité était présente dans les questions concernant le soutien de la hiérarchie. Dans ce dernier cas, les réponses à la question *«mon supérieur prête attention à ce que je dis»* étaient beaucoup plus négatives que pour les autres variables du construit, au point de l'impacter significativement. Une interprétation trop rapide de ce dernier résultat pouvait amener à remettre en question les méthodes de management présentes dans l'entreprise, voire les managers eux-mêmes. Quant à la reconnaissance, il était compliqué de tirer des conclusions et encore plus des recommandations de ces résultats homogènes.

APPORTS DE LA DÉMARCHE QUALITATIVE

Une méthode souple

Des entretiens individuels et confidentiels ou collectifs, toujours sur la base du volontariat, ont alors été mis en place pour compléter cette première analyse et approfondir les pistes apparues lors des comparaisons, notamment ces questions de soutien managérial et de manque de reconnaissance dans les services de production.

Ces entretiens ont été menés de manière collective avec des managers de proximité et leurs adjoints sur des durées d'environ une heure. Onze managers ont été interviewés de cette manière, dans des entretiens regroupant une à quatre personnes. Tous les entretiens menés avec des collaborateurs sans responsabilité hiérarchique ont été individuels, sur des durées de trente minutes. Trente et

un collaborateurs ont ainsi été interrogés. Aucun entretien n'a été enregistré, puisque là encore l'articulation entre un « principe de réalité » et la rigueur académique (Beaud et Weber, 2003 : p. 209) voit cette dernière s'incliner : il semble peu probable d'obtenir des déclarations sincères de salariés en tant que « consultant de la direction » si on les enregistre. La moitié des entretiens, managers et collaborateurs confondus, concernaient les services de production.

Caractériser le manque de reconnaissance perçu

Lors des entretiens, les salariés ont exprimé des récriminations quant au manque de reconnaissance de l'entreprise pour leur travail, confirmant en cela les résultats de l'enquête. Le management a indirectement validé cet aspect en pointant l'absence pour eux de levier permettant d'encourager ou de récompenser les salariés méritants ou motivés. Chaque équipe managériale rencontrée avait d'ailleurs développé des « leviers de reconnaissance » locaux pour contourner ce problème : facilités d'arrangement pour les problèmes d'horaires et de congés, valorisation de salariés par la responsabilisation (formation des intérimaires, responsabilités), etc., ces adaptations locales soulignant le manque d'outils dédiés. Cette première impression confirmait ce qu'on pouvait attendre sur un déficit de reconnaissance à la vue des résultats de l'enquête, mais n'aidait pas forcément à proposer des recommandations pragmatiques pour améliorer la situation. De plus, au premier abord, les revendications des salariés étaient surtout matérielles : paie, primes, augmentations, etc.

Pourtant, un autre élément très factuel est revenu dans la plupart des entretiens : une critique des entretiens annuels d'évaluation. Une discussion avec les RH sur ce sujet avait dépeint un outil mis en place depuis quelques années et *a priori* rationnel, systématique et transparent. Pourtant, cet outil cristallisait lors des entretiens une grande part des reproches des salariés en rapport avec la reconnaissance : puisque l'entretien annuel était individuel, systématique et rigoureux, il aurait pour les salariés, dû s'en suivre reconnaissance et récompenses pour le travail fourni et pour leur investissement.

En effet, en étudiant de manière plus approfondie le discours de la majorité des salariés, ce n'était pas la rémunération de base qui était visée. Très peu de salariés se sont explicitement plaints du niveau de salaire, et pas davantage ne l'ont sous-entendu. L'adéquation entre le travail théorique et le salaire semblait admise chez les salariés de cette entreprise, et ce malgré une revendication paradoxale d'une meilleure reconnaissance matérielle.

Il est apparu que les salariés se plaignaient essentiellement de l'absence de récompense pour le « surinvestissement », le dépassement qualitatif ou quantitatif de ce qui était théoriquement défini pour leur poste. Ce surinvestissement, nécessaire au bon fonctionnement des services de production, était encouragé par le management, comme dans la plupart des organisations du travail depuis la fin des années quatre-vingt (Gollac et Volkoff, 1996 : p. 56). Ce surinvestissement était même mis en avant dans les entretiens annuels, accompagné de félicitations par les managers. Mais cette mise en avant dans les entretiens était dans la plupart des cas sans suite concrète et matérielle, entraînant pour les salariés un sentiment de fausse promesse, puisque les récompenses légitimement attendues à la suite des évaluations n'arrivaient pas.
Sans être fréquents, deux autres éléments correspondant à cette problématique des entretiens d'évaluation sont apparus : des évolutions bloquées par des contraintes extérieures (formation obligatoire mais indisponible, maîtrise d'une machine interdite pour des raisons de santé…), et des objectifs n'étant pas matériellement atteignables (formation, disponibilité, etc.). On retrouvait dans ces cas-là la même critique des entretiens annuels et des « fausses promesses » associées.

Les résultats quantitatifs étaient donc insuffisants pour interpréter le contexte spécifique. Effectivement, le manque de reconnaissance était un problème dans l'entreprise, mais les données de l'enquête ne permettaient pas d'aller au-delà de conclusions floues et génériques, alors que le complément qualitatif a fait apparaître pour les services de production deux sujets de récrimination clairement définis : le « déni de reconnaissance » du surinvestissement dans le travail (Molinier, 2010 : p. 106), notamment par manque d'outils et de leviers pour les managers ; et la contre-productivité de l'entretien annuel en l'état, considéré comme inutile par les salariés, alors qu'il répondait pour la direction à ses objectifs de transparence et d'équité. Cette place de l'outil dans les critiques était impossible à voir dans les résultats quantitatifs. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les questionnaires JCQ et ERI n'étudient ni les outils ni les formalisations des processus dans des questions spécifiques, alors qu'ils sont aujourd'hui consubstantiels à l'organisation du travail.

Expliciter le manque déclaré de soutien de la hiérarchie

Concernant le faible soutien du management, et plus particulièrement à la vue des résultats de la question sur « l'écoute des managers », on aurait pu *a priori* entendre lors les entretiens la description de pratiques managériales insuffisantes ou inadaptées (Kelloway et al., 2005 : p. 91-94). Pourtant, il est ressorti des échanges tant avec les opérateurs qu'avec les managers que ces derniers étaient respectueux et bienveillants, et que les standards managériaux dans l'entreprise n'étaient en rien « toxiques ».

En réalité, les salariés se plaignaient surtout de l'absence de réponses concrètes à des demandes simples et notamment matérielles. Cette absence de solution à des besoins qui paraissaient légitimes et raisonnables du point de vue des salariés, puisque liés à leur efficacité, entraînait une forte perte de crédibilité pour le management de proximité.

Plusieurs choses s'imbriquaient dans les descriptifs de cette situation :

- Les conséquences d'une « politique de petites économies » de plus en plus systématique, aux effets délétères en termes de ressenti des conditions de travail (consignes de réutiliser des choses « jetables », etc.).
- Une mauvaise réactivité pour certaines interventions purement internes (réparer une machine secondaire, enlever un élément inutilisable, etc.).
- Peu d'achat et surtout de rachat du matériel nécessaire en plusieurs exemplaires, dès lors qu'au moins un ou deux étaient fonctionnels (des dérouleurs à ruban adhésif aux transpalettes, etc.).

Le point commun de tous ces éléments étaient d'être considérés par les salariés comme « faciles » à résoudre, et peu onéreux. Ces éléments se cumulaient de plus entre eux : si des salariés se partageaient en moyenne un transpalette pour trois machines, mais qu'ils en avaient fréquemment besoin au même moment et que l'un était en panne et non remplacé depuis des mois, alors la situation finissait forcément par être négativement perçue, même avec de la bonne volonté de la part des opérateurs.

Concernant cette bonne volonté, il est important de noter que lors des entretiens, les salariés n'ont pas exprimé leur point de vue sur un mode revendicateur ou accusateur. Au contraire, ils déclaraient en général comprendre et respecter les contraintes budgétaires, matérielles ou fonctionnelles qui amenaient à ces situations. C'est davantage une sorte de fatalisme qui résultait de cette situation, et qui entraînait chez les salariés la présence d'un axiome disant « il est inutile de faire remonter nos problèmes à nos managers, puisque rien ne changera ». C'est dans leur rôle de support, de soutien que les managers de l'entreprise étaient mal perçus, non dans leur rôle de leader, d'autorité ou

d'arbitre. Les salariés ne leur reprochaient pas de situations conflictuelles, ni même tendues, mais s'interrogeaient plutôt sur leur «utilité».

Au final, nous avons proposé comme cause profonde de cette situation «la primauté de la routine de production». Il est en effet apparu clairement dans les entretiens que dès lors qu'un problème mettait en jeu la continuité de la production, il était traité et résolu avec diligence et efficacité, par les managers comme par les fonctions de support. Nous supposons que comme cette correction rapide et efficace des problèmes de production consommait beaucoup de temps, de ressources et d'énergie, les problèmes perçus comme mineurs tendaient à être laissés de côté.

Le faible «soutien de la hiérarchie» identifié était une réalité: la primauté de certaines des injonctions pesant sur les managers finissait par se répercuter sur le ressenti des salariés, entraînant le mauvais déclaratif au questionnaire. Il n'aurait encore une fois pas été possible de tirer cette analyse de la simple interprétation d'un mauvais résultat à une question fermée: là encore l'approfondissement qualitatif s'est avéré indispensable.

DISCUSSION

Les éléments qui ont émergé lors de nos entretiens étaient cohérents avec les résultats des questions quantitatives, et ont confirmé la présence des problématiques identifiées par le questionnaire dans ces services de production. La démarche qualitative complémentaire au questionnaire s'est avérée indispensable: il n'aurait pas été possible de formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles à partir des seuls résultats chiffrés.

Les questions concernant la reconnaissance de l'auto-questionnaire SUMER sont extrêmement génériques et ne permettent pas d'identifier les contradictions et cristallisations, parfois subtiles, qui nourrissent pour les salariés d'une organisation le sentiment de manque de reconnaissance. Dans notre cas, même si retravailler simplement l'entretien annuel n'aurait pas suffi à améliorer le sentiment de reconnaissance dans l'entreprise, son facteur aggravant de par le rappel formalisé et institutionnalisé de ce manque était à prendre en compte. Or, ce facteur n'était pas discernable dans les réponses au questionnaire.

Concernant le manque de soutien des managers, nous espérons avoir montré par notre exemple comment des questions fermées ne permettent pas de saisir la réalité d'un ressenti subjectif des salariés, malgré l'expression à travers ces réponses de réelles revendications. Il aurait été, dans cette situation, contre-productif de remettre en question, à la seule vue des résultats, les compétences managériales de la hiérarchie. En effet, les managers n'avaient pas besoin de formation, ils avaient besoin de voir leurs priorités redéfinies pour leur libérer le temps nécessaire à la correction d'une myriade de «petits soucis».

Un questionnaire est utile et pertinent dans une démarche de diagnostic des risques psychosociaux pour identifier dans l'organisation des endroits ou des thématiques problématiques: c'est un efficace outil de cartographie. Par contre, un nombre limité de questions ne permettra jamais de tirer des conclusions exhaustives concernant l'immense diversité des situations de travail, et ce n'est d'ailleurs pas leur but. Une démarche qualitative semble alors toujours nécessaire, même éloignée de la rigueur méthodologique des approches ethnographiques académiques: cela permet de comprendre les éléments révélés par le quantitatif. S'affranchir d'une démarche qualitative, par exemple pour limiter le coût d'une prestation, c'est risquer de transformer des hypothèses explicatives trop fragiles en erreurs effectives d'interprétation. C'est aussi le seul moyen de dépasser l'approche purement curative qui est encore trop présente, pour se diriger vers une prévention primaire des risques psychosociaux: on ne peut agir efficacement sur l'organisation du travail qu'en l'ayant réellement comprise au préalable.

Les interventions de conseil peuvent pour diverses raisons impliquer l'utilisation de méthodes « courtes » : questionnaires simplifiés et à l'analyse plus ou moins automatisée ou démarche qualitative éloignée des standards des sciences sociales… Loin de nous l'idée de soumettre ce constat à une critique simpliste : la généralisation de démarches de diagnostic des risques psychosociaux est souhaitable, et une limitation des prix auxquels elles sont proposées ne peut que l'encourager. Une des difficultés de ces prestations est alors de garantir la pertinence, la cohérence et la rigueur des résultats malgré les écarts de ces interventions avec les méthodes validées scientifiquement, et c'est sans doute là que réside l'expertise des consultants du domaine. C'est un paradoxe du conseil sur la prévention des risques psychosociaux que de fonder sa légitimité sur des outils scientifiques qu'il malmène par ailleurs.

1 Vingt-neuf des quarante premières questions, elles-mêmes provenant des questionnaires JCQ « de Karasek » et ERI « de Siegrist » (DARES, 2010 : p. 1-2).

2 Les marges d'erreur efférentes ont été prises en compte dans les analyses.

3 La situation globale de l'entreprise et d'autres éléments et endroits problématiques apparus lors de l'analyse des données ne seront pas exploités dans cet article

4 Tests chi² significatifs avec $p < 0{,}1\,\%$

Bibliographie

Allard-Poesi, F. et Hollet-Haudebert, S. (2012), « La construction du sujet souffrant au travail au travers des instruments scientifiques de mesure. », @GRH, n° 5, p. 45-74.

Beaud, S. et Weber, F. (2003), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques,* La Découverte, 331 p.

DARES, (2010) « Auto-Questionnaire SUMER 2010 », http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Auto-questionnaire_Sumer_2010.pdf.

Demazière, D. et Dubar, C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion,* Les Presses de l'Université de Laval, 350 p.

Gollac, M. et Volkoff, S. (1996-1), « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail. », *Actes de la recherche en sciences sociales,* n° 114, p. 54 – 67.

Karasek, R. A. (1979-2), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implications for Job Redesign. », *Administrative Science Quarterly,* n° 24, p. 285-308.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., et Barling, J. (2005), « Poor leadership. » in Barling, J, Kelloway, E. K., et Frone, M. R., *Handbook of Work Stress,* Sage Publications, p. 89 – 112.

Languevin, V., François, M., Boini, S., et Riou A. (2011a), « Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail. », *Documents pour le médecin du travail,* n° 125, p. 23-35.

(2011b), « Job Content Questionnaire (JCQ) (questionnaire dit de Karasek). » *Documents pour le médecin du travail,* n° 125, p. 105-110.

(2011c), « Déséquilibre "Efforts/Récompenses" (questionnaire dit de Siegrist). » Documents pour le médecin du travail, n° 125, p. 111-115.

Molinier, P. (2010-2), « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. », *Nouvelle revue de psychosociologie,* n° 10, p. 99-110.

Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006-3), « Propriétés psychométriques de la version Française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. », *Santé publique,* n° 18, p. 413-427.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000-5), « Étude des qualités psychométriques de la version Française du modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses. », *Revue d'épidémiologie et de santé publique,* n° 48, p. 419 – 37.

Siegrist, J. (1996-1), « Adverse Health Effects of High-Effort/low-Reward Conditions. », *Journal of Occupational Health Psychology,* n° 1, p. 27 – 41.

Werr, A. et Greiner L. (2008) « Collaboration and the Production of Management Knowledge in Research, Consulting, and Management Practice. », in Shani, A. B. *Handbook of Collaborative Management Research, Sage Publications,* p. 93–117.

FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

De la crise sociale aux enjeux de transformation du travail

François Cochet
Directeur des activités santé au travail de SECAFI
francois.cochet@groupe-alpha.com

Nombre de grandes entreprises ont réalisé un diagnostic RPS, avec ou sans questionnaire. Mais peu d'entre elles ont assez de recul pour évaluer et mesurer les effets de leurs politiques de prévention. Chacun se rappelle la crise sociale de France Télécom et son rôle dans l'émergence de la problématique des risques psychosociaux. La nouvelle enquête menée par SECAFI en 2012 auprès des personnels de cette entreprise a permis d'analyser l'impact des mesures engagées depuis 3 ans. Cet article rend compte de ses principaux résultats, il décrit les innovations de cette nouvelle enquête et analyse les enjeux du travail qui se situent au cœur même de la problématique stratégique de cette entreprise.

RETOUR SUR LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, STRATÉGIQUE ET SOCIAL À L'ORIGINE DE LA CRISE DE 2009

Il convient de revenir sur la situation que France Télécom a connue ces 20 dernières années. Cette entreprise a dû engager un processus de changement extrêmement lourd pour faire face aux évolutions de son environnement : concurrentielles, réglementaires, technologiques. Les choix stratégiques opérés se sont traduits par un endettement qui a culminé à 70 milliards d'euros, une situation financière périlleuse malgré des cash-flow significatifs.

En 2002, un nouveau dirigeant est nommé. Dès son arrivée, il affiche une volonté de « modifier le temps » de l'entreprise. Il instaure une « culture de l'urgence » qui laisse peu de place à un véritable débat sur les orientations, ni avec les syndicats [1], ni au conseil d'administration. Le reporting trimestriel devient une religion. Là où son prédécesseur demandait à ses équipes de s'ancrer dans les territoires, de tenir compte de la culture, de la géographie, de l'état de la concurrence pour tenir ses parts de marchés, il centralise et ne veut plus « voir qu'une tête ». Le découpage par processus est accentué, la clientèle segmentée. Si cette tendance n'est pas en soi nouvelle, ce qui est à retenir est surtout que l'organisation de l'entreprise a dû s'aligner strictement sur ce découpage. Les compétences, les savoir-faire, le travail des agents sont rentrés dans une tempête de relocalisation et de repositionnement permanent. Face à la concurrence exacerbée, le choix a été fait de sophistiquer les offres et de les renouveler à un rythme très rapide, conduisant les personnels à devoir maîtriser une complexité technologique et marketing considérable.

Pour y faire face, l'entreprise a clairement fait le choix de la taylorisation. Une forte division du travail devait permettre à chaque salarié de se retrouver avec un « petit morceau » de cette complexité devenue ainsi maîtrisable. C'est dans ce contexte déjà lourd concernant les évolutions du travail que

MOTS-CLÉS
Crise sociale, questionnaire, démarche collective, prévention

le plan NEXT, visant à faire partir 22 000 salariés sur la période 2006-2008, est intervenu. Il a actionné tous les moyens possibles pour convaincre un maximum de salariés que leur avenir devait s'écrire en dehors de l'entreprise. Tout ce qui rattachait les agents à leur passé était nié ou dénigré. La concurrence a chassé la notion de service aux publics, les réseaux n'étaient plus perçus que comme des utilités au service des contenus, la couverture territoriale était considérée comme un boulet en regard de la vélocité nécessaire pour faire face à la mondialisation. Cette vision stratégique contestable a été accompagnée d'une mise en œuvre opérationnelle radicale. Début 2005, un nouveau responsable est nommé dans l'urgence après la nomination du PDG au gouvernement. La confiance absolue qu'il accorde à son équipe de direction, et l'absence d'écoute sociale de celle-ci, n'ont pas permis que soit identifiée à temps la spirale destructrice dans laquelle nombre de collaborateurs du groupe se sont vus entraînés.

Cette stratégie, basée sur le triple déni de son histoire, de sa géographie et des enjeux du travail, a conduit France Télécom à la crise de 2009.

La première enquête sur le stress a eu lieu dans ce contexte interne exceptionnel, au paroxysme de la crise sociale. Elle était apparue alors comme partie prenante des premières mesures engagées, au même titre que l'annonce de la suspension provisoire de la fermeture des petits sites, la fin du « Time to move » ou les débats des « Assises de la Refondation ». La forte participation au questionnaire, puis la mobilisation pour participer aux Assises de la Refondation, ont permis de faire émerger la profondeur de la crise. Ces démarches ont confirmé les signaux d'alerte lancés tant par les médecins du travail que par les CHSCT et les nombreux rapports d'expertise qu'ils avaient demandés [2] .

La nouvelle direction nommée en 2010 a alors engagé un chantier de négociation sociale de grande ampleur qui a débouché sur de nombreux accords signés avec les organisations syndicales.

La nouvelle politique mise en œuvre peut aussi être analysée à l'aune des trois questions relatives à l'histoire, à la géographie et au travail.

L'histoire tout d'abord. Au lieu d'en faire une « variable », il s'agit de considérer les salariés comme une « donnée » de l'entreprise et de s'appuyer sur leurs compétences, sur leur fort attachement à l'entreprise, sur leur aptitude à faire face à de nombreux changements. Le plan « conquêtes 2015 » remet l'entreprise dans un temps plus long et fait régulièrement référence en termes positifs à l'histoire de France Télécom. L'« accord seniors » adoucit la fin de carrière de ses anciens et reconnaît le besoin de transmettre leurs savoir-faire. La proposition syndicale de « clause de stabilité dans un poste » est acceptée.

Le rapport à la géographie est également revu. Le projet de regrouper les effectifs sur une dizaine de métropoles et l'approche idéologique de la fermeture des « petits sites » sont abandonnés. L'idée que l'on puisse « amener le travail vers les salariés là où ils vivent » est prise au sérieux [3] . La « reterritorialisation » des activités, par exemple dans les services aux clients, va aussi dans ce sens.

Il s'agit enfin de redonner au travail l'attention nécessaire. Un premier accord sur l'organisation du travail est signé. Il intègre « la prise en compte de l'écart entre travail prescrit et travail réel » et rejette explicitement la taylorisation comme « conduisant à la robotisation des individus ». Un accord sur les expérimentations en vue d'améliorer les conditions de travail le complète en 2011 [4] .

Dans la suite de ces accords, la direction envoie à tous les salariés le « Nouveau Contrat Social » qui se fixe pour objectif « une organisation du travail efficace, transparente et coopérative » pour rétablir « la confiance entre les services ». Chacun doit pouvoir « s'exprimer sur l'organisation du travail ». Il est fait référence très précisément aux notions d'« utilité du travail », « d'autonomie », de « marges de

manœuvre », à la nécessité de tenir compte du « travail réel ». Pour donner à ses salariés « les moyens de répondre de manière adaptée et rapide au client », il est prévu de « réduire le nombre d'offres et les simplifier ».

Ces objectifs ambitieux sont complexes à mettre en œuvre et se heurtent à nombre de résistances. Ils supposent de faire régresser une approche infantilisante du management, de rétablir la confiance au quotidien, de refonder une véritable fonction ressources humaines [5].

L'ensemble des actions et des mesures prises est évalué par l'entreprise à 900 millions d'euros. Un tel investissement mérite d'être évalué. Or, l'une des mesures prises a fourni un outil essentiel pour contribuer à cette évaluation. Un des accords a prévu en effet la mise en place d'un Comité National de Prévention du Stress (CNPS) qui engage tous les trois ans une enquête « Stress et conditions de travail » auprès de l'ensemble du personnel. L'enquête menée en 2012, et la comparaison avec la situation de 2009, fournissent donc des résultats inédits par leur ampleur et leur ambition pour éclairer les effets de cette nouvelle politique, ce qui a avancé et là où les résultats se font encore attendre.

Mais il convient aussi de rappeler que l'entreprise reste inscrite dans un environnement difficile qui a continué de se durcir alors même qu'une politique sociale nouvelle cherchait à se mettre en place. La crise financière et les plans d'austérité mis en œuvre dans de nombreux pays se sont traduits par des récessions pour des pays majeurs pour le groupe (Grande-Bretagne, Espagne), les crises politiques ont impacté des filiales importantes (Côte d'Ivoire, Égypte, Tunisie). Le secteur a poursuivi ses évolutions technologiques avec la 4G. L'évolution des usages exige une croissance accélérée des capacités des réseaux et donc de lourds investissements. En France, l'arrivée de Free a été un coup de tonnerre. Pour Les Échos (6 décembre 2012), il s'agit du « deuxième acte de la déréglementation des télécoms entamée en 1998 ». Le récent rachat de SFR par Numéricable, une « revanche » des réseaux sur les contenus, donne naissance à un concurrent redoutable bien que potentiellement entravé par des coûts financiers considérables liés à son mode de rachat. Et tous les observateurs considèrent que ce n'est pas fini, l'hypothèse d'un rachat de Bouygues par Orange étant évoquée. Dans ce contexte où les concurrents directs ont engagé des plans de licenciements, tenir bon sur les engagements sociaux pris est plus difficile. Mais la pyramide des âges d'Orange est très particulière avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations très nombreuses embauchées dans les années 70 pour rattraper le retard que la France accusait alors dans l'équipement téléphonique. À propos de l'hypothèse du rachat de Bouygues, un syndicaliste calculait que les éventuels doublons correspondaient à 4 mois de départs naturels chez l'opérateur historique !

L'ACCORD SUR L'ÉVALUATION ET LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

L'accord sur « l'évaluation et la prévention des risques liés aux risques psycho-sociaux au travail » a été signé le 6 mai 2010 avec pour objet « de lutter contre le stress au travail ». Les parties signataires conviennent de l'importance d'évaluer régulièrement les risques liés au stress afin d'identifier les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre. Cet accord met en place un Comité National de Prévention du Stress (CNPS), composé de 12 membres désignés par les organisations syndicales, de représentants de la direction et de conseillers en prévention tel que le médecin coordonnateur [6].

Les missions du CNPS sont les suivantes :

- travailler sur une méthodologie commune ;
- superviser une enquête périodique ;

- émettre des recommandations à partir de cette enquête ;
- suivre la réalisation du plan d'action pluriannuel ;
- suivre des indicateurs de stress au travail…

L'enquête périodique doit être menée par un expert indépendant au moins une fois tous les trois ans.

Le cahier des charges de l'enquête de 2012, établi par le CNPS, précisait que « l'enjeu de l'enquête triennale est la construction d'un outil permettant à la fois de mesurer l'impact des risques psycho-sociaux et d'identifier les points où il est important de porter les actions ».

Les objectifs de l'enquête se situaient à 3 niveaux :

- un outil diagnostic devant permettre d'identifier les facteurs de risques psycho-sociaux les plus déterminants et les populations les plus impactées;
- un outil de suivi et de pilotage pour suivre l'exposition au stress sur la durée et rechercher les causes de stress pour les populations les plus concernées;
- une source de données pour les plans d'actions, les résultats de l'enquête devant être une donnée d'entrée pour aider l'entreprise à ajuster les plans d'actions.

Le cahier des charges faisait également explicitement référence au rapport du collège d'experts remis au ministère du Travail en avril 2011 (dit « rapport Gollac », du nom de son animateur principal) et faisait le choix du questionnaire GHQ12 [7] pour évaluer la mesure de la santé mentale.

Le CNPS rappelait que le prestataire retenu devrait fournir un diagnostic complet par croisement des données obtenues avec :

- des variables liées à l'individu : âge, sexe, ancienneté, statut ;
- des variables liées aux conditions dans lesquelles se déroule le travail ;
- le questionnaire de santé, les conditions de vie personnelle (temps de trajet, situation familiale, personnes à charge…).

Le questionnaire devait pouvoir être administré en ligne, avec un anonymat garanti, ce qui supposait l'utilisation d'un serveur externe dédié.

La demande du CNPS pouvait apparaître quelque peu « inflationniste ». En « cohérence avec l'état des connaissances », il fallait tenir compte des questionnaires validés (Siegrist et Karasek), des apports du rapport Gollac, utiliser le questionnaire de santé GHQ12. Il fallait rendre possibles des comparaisons avec l'enquête de 2009 (182 questions), introduire les nouveaux éléments du contexte de l'entreprise. Mais il fallait aussi déboucher sur un questionnaire au final plus court ! Cette « quadrature du cercle », tenir compte de tous ces éléments en faisant plus court, ne pouvait trouver sa solution que dans un processus concerté avec tous les acteurs.

Nous avons proposé une démarche itérative de concertation qui s'est traduite par de nombreuses séances de travail du CNPS. À partir d'une première version proposée par SECAFI, la discussion s'est engagée alors afin que chacun puisse faire ses propositions tant sur les thèmes à aborder que sur la formulation même des questions.

- L'enjeu pour les représentants du personnel était que les thématiques importantes pour eux soient prises en compte. Ils étaient très vigilants aussi pour que la formulation des questions corresponde à la culture interne et ne génère pas de malentendus. À plusieurs reprises, exprimant leurs doutes quant à l'effectivité de leur mise en œuvre sur le terrain, ils ont proposé des questions portant sur l'appréciation des accords signés, ce que la direction a finalement accepté avec beaucoup de réticence.
- La direction des relations sociales privilégiait les questions pouvant conduire à des actions concrètes. Mais elle a refusé avec constance tout ce qui pouvait donner lieu à un « benchmark »

entre entités du même métier, par peur que cela puisse donner prise à des interprétations mettant en cause tel ou tel dirigeant.

- Les consultants de SECAFI, bons connaisseurs de l'entreprise pour avoir participé à de nombreuses expertises pour les CHSCT, veillaient au respect de «l'état de l'art» en matière d'enquête sur le stress et les conditions de travail, à la sémantique des questions. Ils rappelaient régulièrement aux parties le cadre de cette enquête et ses contraintes. Et ils contribuaient par leurs propositions à la négociation d'un questionnaire acceptable par toutes les parties.
- Avant son administration, le questionnaire a été formellement validé par l'ensemble des membres du CNPS.

Cette démarche s'est révélée pertinente. Elle a eu plusieurs effets:

- l'élaboration d'un questionnaire qui, à l'usage, s'est révélé particulièrement robuste. Cela s'est vu à la faible sollicitation de la *hot line* mise à la disposition des salariés en cas de difficulté à répondre au questionnaire;
- la construction d'une approche commune qui a ensuite favorisé la compréhension de ses résultats;
- l'appropriation de la démarche par ses acteurs. Si, en 2009, on parlait du «questionnaire Technologia», c'est le «questionnaire du CNPS» qui a pris sa place en 2012.

Nous verrons aussi que ce phénomène d'appropriation, et la construction parallèle d'un certain niveau de confiance entre les acteurs, ont rendu possibles les innovations introduites dans le mode de restitution décentralisée du questionnaire.

UNE INNOVATION SOCIALE

Le questionnaire, proposé aux 100000 salariés du groupe en France, a donné lieu à plus de 60000 réponses. Celles-ci ont été dépouillées et un premier rapport d'analyse a été présenté rapidement aux membres du CNPS. Puis ceux-ci ont demandé des approfondissements par service, par métier ou sur différentes thématiques: la charge de travail, le temps de travail, les espaces de travail, les violences au travail. Des rapports complémentaires ont été produits.

D'autres présentations ont été faites: au comité national d'hygiène sécurité et conditions de travail, à tous les préventeurs de l'entreprise, aux services de santé au travail réunis en séminaire national.

Mais, au-delà de ces résultats globaux, on voit bien que les 60000 réponses fournissent une mine d'informations détaillées par métier, par service, par filiale, etc. Nous aurions pu fournir un rapport d'analyse sur chacun des sous-périmètres identifiés: 15 grands services, 252 CHSCT, une trentaine de filiales significatives, mais cela n'est pas apparu très réaliste. Nous avons alors proposé un autre dispositif plus innovant tant sur le plan de l'approche par questionnaire que sous l'angle du dialogue social.

Nous avons conçu un outil interactif disponible à partir d'un navigateur internet qui permet des interrogations souples et adaptées à chaque entité demandeuse: tris à plat, tris croisés, indicateurs.

Un nombre très important de données a été rendu disponible: les résultats bruts à toutes les questions, indicateurs pour chacune des thématiques du rapport Gollac, GHQ 12, indicateurs de corrélation entre questions. L'outil est consultable à partir du choix de la filiale, de l'entité ou du métier. Toute demande qui ne respecte pas les principes de confidentialité se traduit par une «réponse blanche», en particulier chaque fois qu'un nombre suffisant de réponses n'est pas disponible [8].

Cette approche renouvelle la problématique des enquêtes par questionnaire sur des entités de grande taille. Considérer que le même outil doit être rendu disponible dans des conditions identiques

pour les représentants du personnel, pour les services RH et pour les services de Santé au travail est une véritable innovation sociale. La DRH, le médecin coordonnateur et les délégués syndicaux sont administrateurs de l'outil et peuvent ouvrir des droits d'accès aux personnes qu'ils autorisent, respectivement RH de proximité, médecin du travail, secrétaires de CHSCT, par exemple. La mise à disposition de cet outil dans des conditions identiques pour les différentes parties prenantes suppose qu'une certaine confiance ait pu s'établir, ce qui est aussi une conséquence de la méthode d'ensemble qui a été mise en œuvre. Le cabinet SECAFI héberge le site, vérifie les droits d'accès et garantit que des personnes non autorisées ne puissent accéder aux données. Le site fournit aussi toute garantie de confidentialité aux salariés qui ont répondu au questionnaire. Ce site regroupe 215000 tableaux d'analyse et graphiques susceptibles de répondre aux interrogations des utilisateurs.

Prenons un exemple. Un médecin du travail s'intéresse aux centres d'appel. Il veut connaître les réponses des conseillers clientèle à la question «Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail». Le site lui fournit au choix un tableau ou un graphique avec les réponses. S'il veut alors distinguer les réponses des hommes de celles des femmes, un clic lui suffit. Il peut aussi croiser les réponses et prendre connaissance des résultats du questionnaire de santé perçue pour les personnes qui ont répondu «Oui, tout à fait», à la précédente question. S'il veut illustrer son rapport annuel par un graphique issu de cette base, il peut copier-coller l'élément souhaité.

Cette innovation pouvait donc permettre de multiplier les consultations détaillées de l'enquête, selon les besoins des utilisateurs. Cette solution est d'autant plus avantageuse que, s'agissant d'un périmètre aussi vaste, les moyennes globales peuvent être trompeuses. De gros écarts de situation subsistent d'un métier à l'autre et c'est au plus près du terrain qu'il faut engager les mesures de prévention pertinentes. C'est tout particulièrement vrai s'agissant d'une entreprise qui a déjà engagé les premières mesures globales et générales que la situation de 2009 exigeait.

Avant de présenter les principaux résultats, il est intéressant de constater que cette enquête est devenue une référence pour les différentes parties, même si bien sûr, chacun reste libre de l'interprétation qu'il veut en faire. Ainsi, dans un document très détaillé [9], la CFE/CGC UNSA rend compte de l'enquête à destination des personnels et relève, par exemple: *«L'enquête montre que les personnels en boutique (plutôt jeunes) sont largement en tête de la fierté d'appartenance. Mais elle confirme aussi que leur travail est parmi les plus stressants et que c'est un facteur de dégradation de la santé. C'est aussi en boutique que l'on estime, plus qu'ailleurs, être mal récompensé de ses efforts; d'ailleurs France Télécom a décidé d'en fermer 150 en trois ans. Décidément, la fierté n'est pas payée de retour. Il convient, plus généralement, de s'interroger sur le sens à donner à ce sentiment de fierté: signifie-t-il une réelle et soudaine identification à une entreprise qui aurait retrouvé un fonctionnement respectueux de ses personnels? Ou doit-on y voir une réaction à notre environnement: la dégradation de la filière télécoms et les plans sociaux qui s'y développent?».*

Mais on peut aussi citer le rapport du CESE sur les RPS rendant compte de l'audition du PDG d'Orange [10]: *«Pour le président du groupe, Stéphane Richard, l'ensemble des mesures (du contrat social) s'est traduit par une amélioration sensible du climat général (…) sur la fierté d'appartenance à l'entreprise, il a bondi de 39 à 81%. D'autres indicateurs de l'étude menée par le cabinet SECAFI témoignent toutefois des marges de progrès qui restent à réaliser: 21% des salariés ont une santé psychique altérée ou très altérée tandis qu'un tiers des répondants s'estiment confrontés à un conflit de valeur et 61% considèrent que leur travail est stressant et/ou fatiguant.»*

DE LA CRISE PSYCHOSOCIALE AUX ENJEUX D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il n'est bien sûr pas possible dans le cadre de cet article d'exposer l'ensemble des résultats, et nous mettrons délibérément l'accent sur quelques aspects seulement.

Pour ce qui concerne le «soutien social», l'évolution est favorable. Les salariés sont bien avec leurs collègues sur qui ils savent pouvoir compter. Ils sont mieux écoutés par leur manager direct et ils lui font souvent confiance. La possibilité de s'exprimer a été rétablie, les échanges informels sont vivants, les réunions d'équipe fonctionnent dans la plupart des services. La filière RH est en voie de reconstruction.

Malgré ce progrès du soutien social, il reste des salariés en grande difficulté. Un certain nombre d'entre eux ont été exposés durablement à des atteintes graves qui ont altéré leur santé. Ils continuent donc logiquement à l'exprimer. L'entreprise a pris des dispositions innovantes de traitement des cas les plus complexes qui ont permis d'enregistrer de premiers progrès [11]. Les partenaires sociaux, associés à ce dispositif, sont très conscients du risque, dans un contexte amélioré, de «baisser la garde» et restent très vigilants. La recrudescence de suicides début 2014 montre aussi les limites des évolutions constatées.

Mais un résultat majeur de l'enquête est d'avoir mis en évidence une complexité particulière du travail. Le CNPS a souhaité une comparaison avec les résultats de l'enquête nationale SUMER. La demande psychologique, au sens de Karasek, renvoie à la quantité du travail et à son intensité, telles qu'elles sont ressenties par les salariés. Or les résultats de France Télécom sur cet indicateur ressortent très nettement au-dessus des résultats concernant l'ensemble de la population, quelle que soit la catégorie professionnelle considérée.

Les mutations du secteur des télécoms ont eu un impact majeur sur le travail de l'immense majorité des salariés qui présente aujourd'hui les caractéristiques suivantes :

- des évolutions très rapides, une «culture de l'urgence» permanente;
- une grande complexité : technologique, réglementaire, marketing;
- la nécessité de faire face aux exigences de clientèles très variées;
- un besoin permanent de renouvellement des compétences et des savoirs;
- un environnement très dur où les concurrents n'hésitent pas à encourager l'agressivité des clients.

La mise en évidence de telles exigences du travail oblige l'entreprise à s'organiser autour de cette donnée si elle veut améliorer à la fois les conditions de travail et son efficacité.

Sur les items qui déterminent ces exigences du travail, les progrès par rapport à 2009 sont très modestes. Il est vrai que l'enquête Technologia avait polarisé l'attention sur la souffrance au travail, dont les causes étaient principalement imputées aux dérives du management. L'approche de 2012 montre le déplacement de la question vers les enjeux de l'organisation du travail. Il faut désormais considérer cette complexité spécifique comme une donnée essentielle et engager des actions pour en réduire la nature et les effets.

L'entreprise a des marges de manœuvre pour alléger les contraintes qui entravent l'activité :

- les outils informatiques sont perçus comme lourds et lents malgré de premiers progrès;
- les coopérations entre services n'ont pas encore toujours la fluidité et la simplicité qui en feraient une ressource face aux difficultés du travail;
- la clarification au quotidien des notions d'urgence et d'importance doit permettre d'identifier les causes des perturbations temporelles du travail pour les réduire;

- des mesures d'organisation permettraient de réduire les interruptions de tâches, synonymes d'épuisement professionnel et d'inefficacité;
- les consignes et procédures sont encore conçues trop loin du travail réel pour être véritablement une aide.

Faire évoluer cette situation est complexe et beaucoup s'impatientent sur la lenteur des progrès. Un élément illustre la difficulté d'impulser ces changements du travail. À la question «Je reçois des demandes ou directives contradictoires», 48% ont répondu positivement. Cet item est le seul à se dégrader par rapport à 2009 où il ressortait à 41%. Une des hypothèses explicatives renvoie au choix de redonner des marges de manœuvre aux salariés au sein même de leur propre travail. Ce changement est perturbant dans un premier temps, surtout après avoir été habitué de longues années à des directives centralisées qui ne laissaient aucune place à une adaptation locale.

Cette enquête montre le chemin qu'il reste à parcourir pour faire rentrer dans la réalité les intentions des engagements pris et tout particulièrement ceux qui visent à sécuriser l'avenir du Groupe autour du «travail bien fait».

- Les salariés connaissent la dureté de l'environnement qui va se traduire par de nouveaux changements. Neuf salariés sur dix pensent que les réorganisations internes vont s'accélérer dans les prochaines années.
- Grâce à une pyramide des âges favorable, la direction a pu affirmer qu'elle n'engagerait pas de plans de départ contrairement à ses concurrents, mais elle n'est pas parvenue à rassurer l'ensemble du personnel. Un quart a peur de perdre son emploi, y compris parmi ceux de statut fonctionnaire.
- Malgré certains progrès, il subsiste encore trop de désorganisations du travail: mauvaises coopérations entre services, temps d'attente inutile, défauts d'organisation qui empêchent de se concentrer et de «faire bien du premier coup», manque de temps nécessaire pour comprendre la demande de chaque client. Ces enjeux pèsent sur la confiance au quotidien.
- Pour que les salariés soient vraiment rassurés malgré ce contexte difficile, il faut qu'ils aient le sentiment d'être en mesure de «bien faire leur travail».

CONCLUSION

L'enquête proposée au personnel portait bien sur «le stress Et les conditions de travail», mais la première lecture qui en a été faite est restée marquée par la crise de 2009 et le poids de la problématique de la «souffrance au travail». Qu'il s'agisse de dire qu'il existait encore de nombreux salariés qui exprimaient des difficultés importantes, ou au contraire d'insister sur «ceux qui allaient bien mieux», il n'est pas facile de porter suffisamment d'attention aux questions du travail et de son organisation. Pourtant, c'est bien dans les transformations du travail que résident des pistes de solutions pour que le travail redevienne un moyen essentiel d'épanouissement et de préservation de la santé. Nos interlocuteurs, syndicalistes ou responsables RH, étaient dans l'ensemble d'accord avec cette affirmation sans être toujours d'accord sur les conséquences à en tirer.

Il reste très compliqué pour les syndicalistes d'avancer sur cette question. Lorsqu'ils sont sollicités lors des informations-consultations à l'occasion des réorganisations, ils sont très vigilants sur les aspects qui risquent de dégrader les conditions de travail et s'efforcent de préserver ce qui leur paraît essentiel. De ce point de vue, ils «jouent en défense» mais sont la plupart du temps exclus des lieux où se décident les conditions du travail de demain. L'organisation des CHSCT est peu

favorable à une approche anticipatrice. Les CHSCT locaux sont proches du «terrain» et des enjeux métier mais leurs présidents n'ont en général aucune latitude pour faire bouger des projets conçus à des «étages» bien plus élevés. Il existe bien un «Comité National HSCT» chez Orange, mais il travaille essentiellement sur des «risques» qui concernent un grand nombre de salariés: le travail en hauteur, les expositions aux CMR, les RPS. L'absence d'un «échelon» métier rend difficile d'avancer sur les évolutions du travail lui-même [12] . Par ailleurs, et même si les choses ont un peu évolué, une réflexion plus prospective sur le travail reste difficile tant le débat sur la productivité reste marqué par des décennies de restructurations considérées comme illégitimes et en général accompagnées d'effets négatifs pour la qualité perçue des conditions de travail. La difficulté de faire vivre l'accord sur les expérimentations du travail en est une illustration.

La direction de l'entreprise prend aussi en compte cet enjeu. Le très grand nombre de travailleurs en toute fin de carrière lui offre la possibilité de faire des «gains de productivité» par réduction «naturelle» des effectifs et de compenser la baisse des prix par celle de la masse salariale. S'il peut exister des services où la charge de travail a baissé et où «ceux qui restent» peuvent faire face aux tâches restantes sans difficulté, ce n'est évidemment pas le cas général. Le dépeuplement des services, au gré des dates de naissance de ceux qui les composent, produit des résultats de type aléatoire, aggravés lorsqu'il s'agit de petites équipes qui doivent agir en proximité des clients sur tout le territoire. En quelques mois, une équipe d'une quinzaine d'agents peut se retrouver avec 3 départs en retraite et 4 entrées dans le dispositif de l'accord senior qui revient à les rendre disponibles à mi-temps! Soit une réduction d'un tiers de la capacité disponible. Dans un contexte où les évolutions technologiques sont rapides (déploiement de la fibre optique, par exemple), et où le débat quantitatif sur les effectifs se croise avec l'éventualité de transferts de tâches à la sous-traitance, on voit bien que le travail de milliers d'agents va se trouver profondément transformé. La direction met cette question de la transformation du travail à l'ordre du jour de ses séminaires RH, ce qui a le mérite de ne pas laisser ce sujet aux seuls «organisateurs». Mais elle tâtonne quelque peu quant aux façons de s'y prendre et n'en est qu'au début du processus.

À ce stade, des réflexions commencent à se faire jour pour revenir à une approche par expérimentation concertée. L'idéal est de pouvoir tester des organisations du travail nouvelles sur de petits périmètres mais en restant vigilant sur les conditions de l'expérience. En effet, la tentation est permanente de donner à une expérience des ressources exceptionnellement bonnes qui garantiront son succès mais rendront son éventuelle généralisation inopérante. Et sur ce terrain, la qualité du dialogue social sera absolument décisive pour avancer concrètement. Le paradoxe de cette entreprise est la persistance de tensions réelles dans le dialogue social alors même que les parties ont souvent des discours assez proches sur les questions du travail. Le sujet est désormais de dépasser les discours et de passer aux travaux pratiques.

1 À cette époque, les relations sociales de l'entreprise appliquent les règles de la fonction publique, une culture où on ne discute pas des orientations de la «puissance publique». Des institutions représentatives du personnel de droit commun, CE et CHSCT, sont mises en place en 2005.

2 Par exemple, le rapport réalisé par SECAFI à la demande du CHSCT de l'Unité d'Intervention Languedoc-Roussillon en juillet 2007 décrit très précisément les situations de violence observées sur le terrain, le désarroi des salariés, leur perte totale de confiance dans les engagements de l'entreprise. Plus de 2 ans avant l'éclatement de la crise sociale, ce rapport alerte explicitement la direction sur le risque que des salariés ne mettent fin à leurs jours.

3 Cf. par exemple, le nouvel accord du 17 mai 2013 sur le télétravail chez Orange.

4 Cet accord, très innovant dans ses intentions, et n'a pas donné lieu à d'importantes réalisations.

5 La filière RH de l'entreprise a en effet fait l'objet d'une restructuration qui l'a laissée exsangue. Dans une interview au *Journal du net* du 25 novembre 2002, dont le titre est: «Comment faire passer intelligemment la DRH de France Télécom de 3200 à 800 personnes», B. Merck revendique de «remettre en cause la fonction RH dans ses fondements mêmes» et précise à propos des personnes concernées:

« Ils sont obligés de suivre le mouvement, mais rarement de gaieté de cœur ».

6 La composition syndicale du CNPS au moment de l'enquête était la suivante : 4 CGT, 3 CFDT, 2 SUD, 1 FO, 1 CFTC, 1 CFE-CGC/UNSA

7 Le GHQ12 (General Health Questionary de 12 questions) cherche à qualifier la santé pour apprécier les conséquences éventuelles des facteurs de risques psycho-sociaux. C'est une échelle d'autoévaluation, validée en recherche épidémiologique, destinée à repérer des troubles psychiques, à mesurer le stress décompensé. Ce questionnaire avait été utilisé l'année précédente dans une enquête RPS demandée par le Comité de groupe Européen de France Télécom qui a permis de proposer aux 45 000 salariés de 17 pays un questionnaire commun accessible en 8 langues.

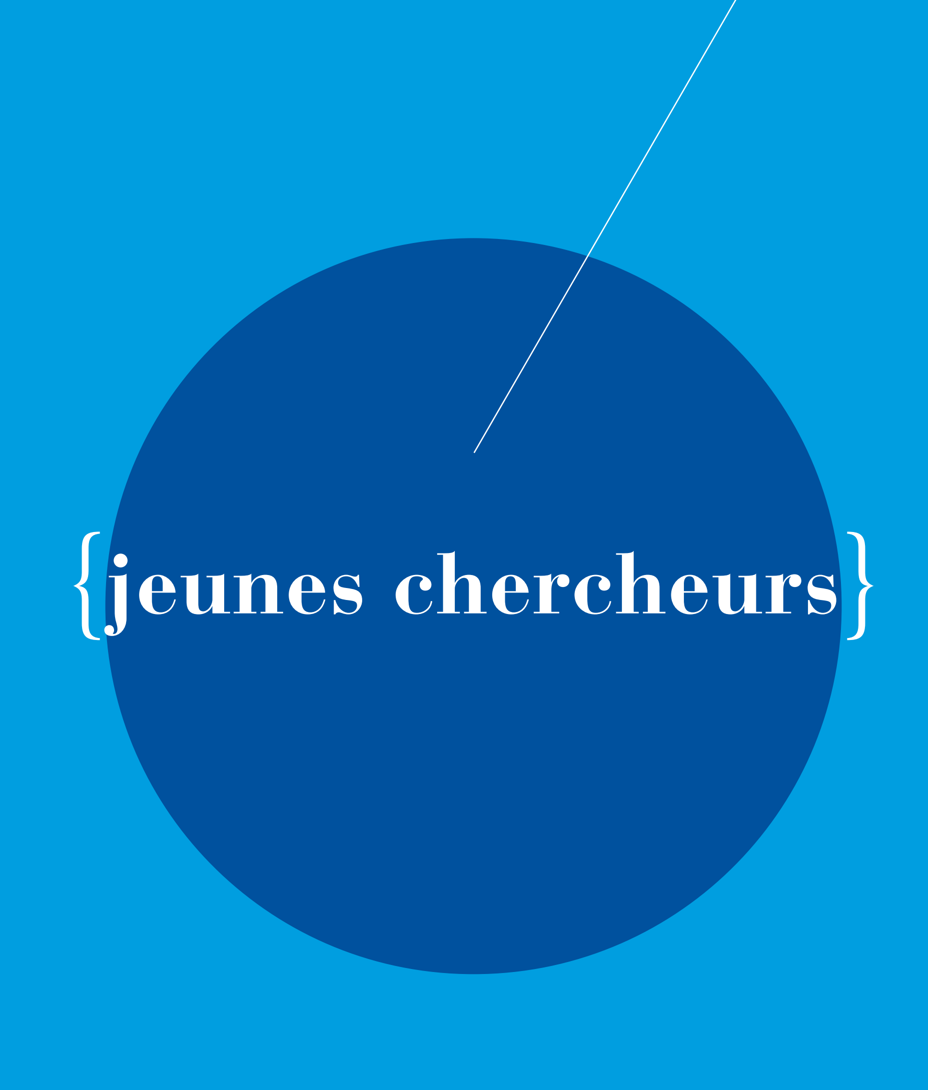
8 Un problème délicat est apparu du fait du « découpage » de certains CHSCT dans les cas où ils regroupent des salariés de « métiers » très différents, afin de privilégier une recherche de proximité géographique. Le faible effectif de chaque métier n'a pas alors rendu possible une consultation des résultats au périmètre de l'instance.

9 Comprendre et agir - Lettre syndicale de la CFE CGC UNSA - Premier trimestre 2013.

10 Rapport du CESE sur La prévention des Risques Psychosociaux (Sylvie Brunet, rapporteure) p. 41 et s.

11 cf. La mise en place de la « mission nationale de soutien et de médiation ».

12 Cette situation se retrouve dans la plupart des grandes entreprises compte tenu des caractéristiques actuelles du droit social en matière de CHSCT.



{jeunes chercheurs}

TRAITER LES RPS AU RISQUE DE MÉCONNAÎTRE LE TRAVAIL ?

Mathieu Raybois
Docteur en psychologie. ATER à l'UFR de Psychologie
Université Lille 3 / UFR de Psychologie, Laboratoire PSITEC / Domaine du Pont-de-Bois / 59653 VILLENEUVE D'ASCQ Cedex
m.raybois@gmail.com

À partir d'une recherche-action menée dans un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), nous proposons une réflexion sur les problèmes de santé au travail ainsi que sur l'intervention dans ce domaine. En premier lieu, partant des témoignages des soignants, nous montrons que du stress et de la souffrance peuvent en effet être décelés, mais qu'il convient d'examiner précisément leurs liens avec l'activité de travail. En second lieu, nous établissons que les problèmes de l'activité ne sauraient être compris sans considérer attentivement la manière dont cette activité se construit au niveau individuel et collectif en fonction de l'organisation du travail. En dernier lieu, nous interrogeons les enjeux inhérents aux modèles théoriques et aux approches mobilisées par les interventions dans le domaine du travail.

MOTS-CLÉS
Activité, santé, temps, organisation du travail, métier, recherche-action.

Parler de «risques psychosociaux» c'est, de prime abord, se référer à un ensemble de troubles et de pathologies susceptibles d'atteindre les salariés. La santé y est moins interrogée que la maladie identifiée sous de nombreux registres de manière à appliquer un traitement en fonction des causes retenues (Lhuilier et Litim, 2009). Plus d'un problème, au sein de la conception des risques psychosociaux (RPS), se découvre : la pertinence de la notion de «risque» devenue centrale, le postulat d'un environnement pathogène manifesté par la métaphore de l'exposition (Clot, 2010b), le schéma causaliste établi entre des facteurs et des effets (Hubaut, 2011), l'absence de réflexion sur la «santé» du travailleur qu'il s'agit de préserver d'un catalogue de pathologies. L'approche par les RPS propose une interprétation de la souffrance au travail qui sélectionne et occulte certains aspects de la réalité, soustrayant ainsi certaines questions essentielles (Raybois, 2010). Pour notre part, sceptiques quant aux effets de ce type de démarche, nous discuterons des apports de l'analyse du travail, de la prise en considération des conflits de l'activité, et du débat qui peut s'établir entre le travail réel et l'organisation du travail. En prenant pour point de départ une recherche-action située dans un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), nous

formulerons le problème suivant : peut-on comprendre les problèmes de santé au travail et tenter de les résoudre sans interroger l'activité de ceux qui le font et y confronter l'organisation du travail ?

ASPECTS THÉORIQUES

Nous considérerons le problème de la santé au travail dans la perspective d'une liaison entre l'activité de travail et la santé des personnes dont nous résumons ici quelques-uns des principaux aspects.

Toute activité de travail, finalisée par des buts précis, structure la situation en intégrant de multiples contraintes (Guérin et coll., 2006), elle est une réponse originale, produite par un sujet face aux multiples problèmes rencontrés dans le travail (Daniellou et Béguin, 2004). Dans le prolongement de la pensée de Canguilhem (1966), l'activité peut être conçue comme « débat de normes » entre le travailleur et son environnement, elle est donc polarisée par des préférences, des valeurs et des choix, de la part d'un travailleur qui s'évertue à accentuer sa part d'autonomie dans la réalisation de tâches qu'il tend à faire « siennes » (Schwartz, 2000). L'activité rend manifeste des transformations de la prescription, exprimant des manières personnelles de faire, traduisant une redéfinition personnelle et collective des tâches (Leplat, 1997). Des règles de métier sont produites qui complètent les prescriptions (Cru, 1995 ; Dejours, 2008) et se révèlent être des ressources pour l'action et l'amélioration de la qualité du travail (Clot, 1999, 2008). Lorsque les finalités que les travailleurs se donnent deviennent irréalisables ou qu'il leur devient impossible d'opérer, dans l'accomplissement des tâches, des changements appropriés à leurs besoins et estimations, de multiples maux peuvent survenir : perte du sens du travail, frustration, conflits, néfastes à la santé des personnes (Clot, 2008, 2010a ; Dejours, 2008). Au sein de l'activité de travail, la part de « recréation » introduite par les travailleurs en vue de parvenir à la réalisation d'un travail satisfaisant, selon leurs propres critères et jugements, se révèle, par conséquent, d'une importance telle qu'il convient de ne pas la méconnaître ou la dénier.

Travailler en santé suppose, dès lors, d'exercer sa normativité, de pouvoir refaire le travail en ayant la possibilité d'y faire valoir ses choix et préférences et, finalement, de se percevoir « sujet dans un milieu d'organisation » et non seulement s'admettre « objet dans un milieu de contraintes » (Canguilhem, 1947 : p. 129). À cet égard, nous sommes loin de considérer la santé au travail sous la forme d'une capacité à endurer une organisation du travail reconnue délétère, des objectifs insensés, un travail devenu intenable. Ce qui est de l'ordre de la résignation apparaît, tout au contraire, étranger au concept de santé comme normativité (Canguilhem, 1966) et d'un travail en santé comme déploiement de la normativité des travailleurs. Plutôt, la santé se manifeste dans la « réappropriation créative » du milieu de travail (Schwartz, 1988). Dès lors, la question de la santé au travail exige, non pas d'admettre l'idée d'un travailleur passif (Clot, 2010b), mais de considérer le travail et les problèmes du travail dans le sens d'un engagement irrécusable des travailleurs dans ce milieu qu'ils « font ». Conception donc, qui reconnaît que le travail, irréductible à la stricte exécution d'une tâche, est également contribution à un monde commun et action sur ce monde (Lhuilier, 2006).

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION

La réflexion proposée ici est issue d'une recherche-action menée durant 16 mois au sein d'un EHPAD comportant 82 résidents, auprès d'un ensemble de 34 soignants comprenant 8 aides-soignants (AS), 2 aides médico-psychologiques (AMP), 24 agents de service hospitalier (ASH). Ces soignants sont au nombre de 32 femmes et de 2 hommes. Cette recherche-action visait la compréhension

de la construction de l'activité de soins aux personnes âgées dépendantes afin de permettre le développement de l'activité et de la santé des soignants. Deux aspects ont été privilégiés : d'une part, les processus de recréation de l'activité, d'autre part, la temporalité dans le travail. Dans cette perspective, nous avons eu recours aux théories en ergonomie et en clinique du travail. La recherche-action, « démarche originale de recherche et méthode d'intervention » (Lhuilier, 2006 : p. 64), cherche à répondre aux préoccupations des travailleurs en proposant un cadre d'analyse, de production de connaissances sur l'activité et le milieu de travail. Les soignants, sollicités afin d'expliquer leur activité, ont été amenés à s'expliquer avec elle. Favoriser les débats sur l'activité était essentiel. Il s'agissait d'un travail d'élaboration collective, comprenant les soignants, mais également les cadres de santé, ayant pour fin d'interroger et de transformer le travail.

Des observations ouvertes ont été réalisées, à chaque fois pendant la durée totale d'un poste, soit de 6 heures à 14 heures, soit de 13 heures à 21 heures, complétées par des observations systématiques destinées à comprendre les problèmes temporels inhérents à l'activité. Une grille d'observation a été établie comprenant deux dimensions afin d'analyser les tâches réalisées et les interactions verbales. Les données recueillies ont été traitées avec le logiciel Actogram Kronos ® en vue d'estimer notamment les durées, occurrences, et états de simultanéités, des tâches et des interactions. Ces analyses montrent les effets des prescriptions horaires sur l'activité des soignants et notamment sur les relations avec les résidents. Elles permettent également d'instruire l'échange à partir de données précises et de faire évoluer les représentations de ceux qui conçoivent l'organisation du travail et décident de l'emploi du temps [1].

Des entretiens individuels, au nombre de 12, ont été enregistrés, retranscrits, et analysés. Ils visaient à interroger de manière plus approfondie les logiques collectives et les perspectives individuelles afin d'étudier les différences dans les manières de faire et les manières de considérer l'activité et, par conséquent, de mettre à jour les processus de recréation de cette dernière. L'analyse des entretiens permet de mieux comprendre la complexité de l'activité. Cette complexité est loin d'être évidente à penser, y compris pour les soignants eux-mêmes, qui redécouvrent leur activité au-delà des routines et des automatismes. En effet, l'analyse rend manifeste et remet en discussion ce que l'activité engage en termes de choix face aux situations ordinaires, d'usage et d'invention de règles collectives, de stratégies développées pour faire face aux problèmes du travail, d'investissement de l'expérience personnelle dans les tâches.

ANALYSE CLINIQUE

Présentation de l'établissement et de l'activité des soignants

L'établissement accueille 82 résidents dont l'état de santé et de dépendance est variable. Les chambres de ces derniers sont réparties sur deux étages, chaque étage étant sous la responsabilité d'une équipe de soignants comprenant AS, ASH, et AMP. Bien que de statuts professionnels distincts, ces agents réalisent les mêmes tâches. Selon le jour, les effectifs diffèrent : entre 3 et 5 agents la semaine, 3 le samedi, 2 le dimanche. Une infirmière est toujours présente dans les lieux et s'occupe spécifiquement des soins techniques et des traitements médicaux. Au rez-de-chaussée se trouvent le réfectoire, les cuisines, la salle d'animation et le salon pour les résidents, ainsi que la lingerie. Hormis aux horaires des repas, l'activité des soignants est essentiellement concentrée dans les étages. Le travail des soignants consiste à s'occuper des personnes, les accompagner et les aider dans les actes de la vie quotidienne. Comme le dira une soignante : « *Notre métier, c'est faire que le résident soit bien.* » Évidemment, cette finalité suppose une certaine latitude dans l'interprétation : qu'est-ce que le « bien » d'une personne en fin de vie au sein d'un EHPAD ?

Une grande partie des tâches, destinées à répondre aux besoins des personnes, est «programmée» et formalisée au sein de l'emploi du temps (toilettes, hygiène, repas, suivi médical, etc.). Quant aux tâches initiées par des demandes de résidents ou consécutives à certains événements, elles doivent prendre place dans l'activité sans qu'il n'y ait de temps prévu à cette fin. De fait, l'emploi du temps est très «serré» et les horaires ne sont pas discutables. Chaque plage horaire comprend un ensemble de tâches fixées. Toutefois, l'activité des soignants met l'accent sur la relation tout comme sur les petites attentions et les petits services qui apparaissent nécessaires mais ne sont pas pris en compte au sein de l'emploi du temps. L'activité, telle que les soignants la conçoivent, ne se réduit pas aux prescriptions. Le travail, ce n'est *«pas seulement la toilette et les soins mais tout ce qu'il y a autour: les* (les résidents) *aider à mieux vivre ce qu'ils vivent.»* Au-delà des tâches programmées, les soignants s'évertuent à réaliser un travail de soin qui consiste notamment à: *«Essayer par des petites choses de les rendre heureux»; «être à leur écoute»; «essayer de savoir ce qu'ils aiment».* Autour de la prescription, il s'agit d'ajouter et d'apporter «des petites choses qui bon leur font plaisir.» Ainsi, la réalisation de toutes ces *«petites choses», pourtant essentielles au soin, se fait «en plus»* des tâches prescrites.

Que signifient le « stress » et la souffrance des soignants ?

Partant des témoignages des soignants, nous montrerons que du stress et de la souffrance peuvent en effet être décelés. Cependant, nous le ferons en vue d'en examiner les liens avec l'activité de travail, de rendre manifeste que ces troubles ne sauraient être étudiés en dehors des problèmes inhérents aux situations de travail et au contexte.

L'activité du soignant se caractérise par une succession rapide de tâches brèves. Les agents décrivent le poste comme un enchaînement de tâches qu'il s'agit d'accomplir promptement: *«Au matin on n'arrête pas… On n'a pas le temps de… C'est une fois qu'on a fini ça, on entame autre chose.»* Au programme: de 6h15 à 7h45, lever les résidents, effectuer les toilettes, les aider à se vêtir, se coiffer, se maquiller; de 7h45 à 8 heures, les accompagner au réfectoire; de 8 heures à 9 heures, distribuer le petit-déjeuner voire donner le repas aux personnes les plus handicapées; dès 9 heures, commencer la réfection des lits, changer les draps si nécessaire, nettoyer chaque chambre, ainsi que les couloirs, etc.

La pression temporelle est forte: les soignants travaillent tous à une cadence prononcée. Tout ce qu'il effectue, le soignant a l'habitude de le *«faire vite»*. Et l'activité prend parfois des allures de course: *«On court oui (…) Il faut aller vite. Moi c'est toujours ce mot-là faut vite vite vite vite. Toujours regarder le temps le… Stressé par le temps si vous voulez.»* Les marges de manœuvre sont faibles et dépasser l'horaire imparti risquerait de décaler l'ensemble des tâches à accomplir alors que l'activité des soignants est coordonnée avec celle d'autres agents: infirmières, agents hôteliers qui préparent les repas, équipe de l'après-midi ou équipe de nuit. Ainsi qu'en témoignent certains soignants, la possibilité de ne pas parvenir à accomplir les tâches pour l'heure suscite différentes réactions émotionnelles qui vont du stress à la peur en passant par l'excitation et l'énervement: *«On est énervé»; «ça angoisse, ça énerve»; «on a toujours peur, on sait jamais.»* À cela s'ajoute également la crainte qu'un événement, imprévisible, ne survienne et ne mette les soignants en retard. Ce phénomène peut aisément atteindre toute l'équipe: *«Forcément s'il y a trois agents qui paniquent dès qu'ils ont perdu du temps et puis qu'ils sont à trois là ça va être une catastrophe phénoménale.»*

Dans l'EHPAD, la préoccupation de l'horaire devient presque obsessionnelle: *«C'est la montre, toujours»; «on est chronométré.»* En outre, l'image d'un travail *«à la chaîne»* est évoquée par les

soignants : *« C'est comme du travail à l'usine, on est comme des robots. »* Et de même que les ouvriers qui travaillent à la chaîne, les soignants souffrent bel et bien de la peur de *« couler »* car dépasser l'heure, c'est prendre le risque d'être débordé : *« On se voit comme ça dépassé c'est affreux (…) on va pas s'en sortir. »* Toutefois, la différence est grande entre l'usine et l'EHPAD : il ne s'agit pas de pièces à fabriquer, mais de dispenser des soins… à des personnes ! Or, les conséquences de cette cadence sur les soins ne sont pas des moindres : *« Il faut qu'on se dépêche… Ben nous forcement on est stressé, on est énervé, on est agité, on est excité, on est tout quoi donc forcement on n'est plus aussi calme que quand on prend notre temps avec la personne, donc… Certainement qu'on doit la bousculer un peu plus, faut que ça aille un peu plus vite et puis la personne le ressent. »*

Le travail réalisé suscite ainsi beaucoup d'insatisfaction : *« Vite c'est vrai quelquefois on va bâcler son travail »* ; *« j'ai été vite ça va pas (…) mais bon faut faire pareil à la personne suivante, on le fait enfin par obligation on va dire. »* Les soignants jugent négativement une activité qui, malgré leurs efforts pour tenter de faire *« vite et bien »*, en devient dévalorisante pour eux. Comment, dans de telles conditions, réaliser de bons soins, se sentir un bon soignant ? Situation, à la fois, de dégradation de la qualité du travail et d'obligation qui paraît insurmontable. C'est faute de pouvoir faire autrement qu'ils travaillent ainsi : *« Toujours ces horaires de 8 heures »* ; *« on est obligé »* ; *« donc on peut pas toujours bien faire… Faut qu'à pile poil 8 heures ils soient tous en bas c'est… On se dépêche. »*

Que pourrait désigner, au final, le stress ? Le résultat de tâches nombreuses à réaliser dans un temps trop court, certes. Un modèle du stress qui confronterait les ressources des agents aux situations, cependant, omettrait qu'au-delà du « défaut » de ressources qui pourrait être objectivé, il importe de considérer le fait que les soignants font « plus » que la tâche prescrite : ils s'efforcent de faire à leur manière les soins qu'ils estiment bons. Autrement dit, ils ne sont pas des individus stressés dans un environnement stressant mais des travailleurs composant, au mieux et en raison des contraintes, un milieu destiné aux soins. Ils en font plus, précisément, afin de pourvoir à leur activité valeur et sens. Un tel constat peut se redoubler d'un autre : souvent, c'est « l'organisation qui manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs de pouvoir travailler correctement » (Clot, 2010a : p. 110). En outre, la souffrance exprimée par les soignants ne saurait être exprimée de manière juste par la notion de stress, de même que leurs problèmes ne sauraient être circonscrits à ce que celle-ci désigne. L'examen des situations de travail témoigne d'un défaut de marges de manœuvres, d'une perte d'autonomie, de l'obligation de renoncer à certains buts et d'une qualité du travail diminuée, mais également d'une activité qui perd de son sens en manquant sa finalité : faute de pouvoir disposer de temps pour prendre soin des personnes, il arrive aux soignants de les presser, d'omettre leurs demandes, de répercuter sur eux les contraintes de l'organisation du travail dont ils ne parviennent pas à se dégager.

Des « troubles psychosociaux » aux problèmes du milieu de travail

Face à ce problème de marges de manœuvre temporelles, réduites, qui limitent leur action, les soignants s'organisent, du mieux qu'ils peuvent, de manière à perdre le moins de temps possible, voire même à en gagner. Ils développent, afin de pouvoir réinvestir les relations et les soins, des stratégies destinées à dégager du temps. Aussi apparaissent-ils loin d'être des travailleurs passifs : leur activité déploie des ressources afin de servir les finalités qu'ils se donnent. D'où un premier constat, des plus élémentaires : les travailleurs ne s'interrogent pas sur les RPS ni sur leurs maux mais se demandent « comment faire ? ». C'est sur les problèmes inhérents à leur travail qu'ils réfléchissent. Quant au stress ou à la fatigue, loin de dénier ces phénomènes, qu'ils constatent, ils les mettent en relation avec le travail et les situations de travail rencontrées. Aussi la recherche-action ne va-t-

elle pas se focaliser sur les atteintes aux personnes mais tenter, dans une démarche de co-analyse avec les professionnels, de rendre possible une transformation du travail. Elle ré-initie un dialogue sur le travail qui s'effectue à plusieurs niveaux : entretiens individuels, séance de discussions avec les équipes, comité de pilotage avec les cadres de santé et de la direction. Procédant de la sorte, la recherche-action vise à proposer et à inventer un cadre qui permette « de penser collectivement le travail pour le réorganiser » (Clot, 2008 : p. 72).

L'une des dimensions centrales du problème s'est révélée en analysant l'activité. Celle-ci comprend un conflit nodal en termes de valeurs comme de priorités. Ainsi, les soignants expriment que *« la priorité est toujours le résident »* tout en affirmant également que *« le temps est la priorité »*. Ce conflit se retrouve à tous les niveaux : dans l'activité de chaque soignant, entre soignants, entre le collectif des soignants et chaque agent, mais encore entre le collectif et l'organisation du travail. À son terme, il affecte la relation entre chaque soignant et chaque résident. De là découlent de nombreux dilemmes : faire « vite » ou essayer de faire « bien », « prendre » ou « perdre » du temps ? La cadence de travail évacue provisoirement les conflits au profit d'une action diligente sans toutefois les résoudre et les faire oublier. Faute de moyens, les soignants adoptent une cadence qu'ils jugent inappropriée. Le collectif développe des règles de métier qui visent à *« réaliser le travail dans les temps »,* interdisant certaines initiatives ainsi que toute *« perte de temps »*, répartissant la charge de travail, promouvant les gains de temps et stratégies pouvant les favoriser. Au final, cette cadence de travail évoquant le travail *« à la chaîne »*, à propos de laquelle les soignants s'indignaient – *« on n'est pas à l'usine même si ça paraît »* –, s'était imposée comme la seule manière possible de faire le travail et avait fini par se normaliser. Les soignants ne pouvaient plus envisager de faire autrement leur travail et c'est de cela qu'ils souffraient.

À cet égard, la recherche-action menée a démontré l'intrication, à tous les niveaux, et les conséquences, de l'emploi du temps et de l'absence de marges de manœuvre : l'activité des soignants se construit aux niveaux individuel et collectif en fonction de l'organisation du travail et de manière à répondre à certains défauts de celle-ci. Il s'est avéré, dans le cas présent, que l'organisation du travail limitait le développement des règles de métier et du collectif : les ressources des soignants étaient surtout mobilisées afin de tenir « dans les temps ». Cette obligation d'une gestion temporelle des tâches infléchit les objectifs collectifs et accapare l'activité de chaque soignant, altérant, bien entendu, la relation aux résidents. Par conséquent, le collectif tendait à inculquer à ses membres, sans beaucoup de tolérance, ni de discussions, la cadence et le bon usage des temps (Raybois, 2013). La question du soin, centrale dans le métier, était collectivement peu discutée. Chaque soignant se la réappropriait dans la mesure de ses moyens. Or le « bon soin », comme objet d'une interrogation sans cesse poursuivie, est ce qui permet à l'activité comme à l'institution d'évoluer. À l'EHPAD, la finalité des soins apparaissait empêchée voire désavouée par l'organisation du travail. Enfermée dans le court-terme, focalisée sur les critères de temps et de vitesse, au détriment de considérations sur le soin, sur la vie et la fin de vie des résidents, l'activité manquait l'essentiel. Aussi la recherche-action a-t-elle eu pour rôle de confronter l'activité des soignants, appuyée par l'analyse, à l'organisation du travail, dans un dialogue avec les cadres. Au terme de ces échanges, l'emploi du temps a été modifié, permettant aux soignants d'investir davantage les soins et de développer leurs manières de faire à cet égard.

CONCLUSION

QUELLES SONT LES FINALITÉS DU TRAVAIL ? AU-DELÀ DES RPS, UN MONDE EN MUTATION

Les analyses qui précèdent devraient permettre de comprendre les raisons pour lesquelles nous préférons recourir au « point de vue du travail » afin d'intervenir sur la santé des personnes. Ce « point de vue du travail » comprend une question, à notre sens, essentielle, qui ne semble guère indispensable à la démarche-type des RPS : « À quoi sert le travail sollicité ? ». Cette question « ordinaire » est centrale dans la vie des professionnels. Que vaut, en effet, de travailler au sein d'une institution de soins dont la finalité – d'accompagnement des personnes en fin de vie – est obérée par certains aspects de son organisation du travail ? L'intervention se doit, par conséquent, de « travailler » cette question. Ce dont il s'agit, ce n'est pas d'identifier des causes environnementales, de diminuer les risques, d'amoindrir les troubles, mais de formuler et d'exposer un problème. De poser un problème et de pouvoir en reconnaître et en interroger les multiples aspects.

Nous avons pu montrer que les préoccupations des soignants étaient d'abord tournées vers le travail et non vers leurs maux. C'est qu'ils s'estiment encore comme des travailleurs, actifs à l'égard du milieu et d'eux-mêmes, et non comme des « opérateurs victimes » (Clot, 2010b : p. 41). Aussi s'agit-il de leur proposer des moyens afin de développer de nouvelles possibilités d'action. Or, l'approche par les RPS tend à circonscrire des problèmes dont les dimensions et enjeux sont multiples à des modèles psychologiques souvent réducteurs et peu appropriés. Proposer aux travailleurs un modèle du stress les incline à se reconsidérer comme des « cas », à interpréter les difficultés qu'ils rencontrent en rapprochant les faits des facteurs figurés par le modèle (Loriol, 2010). Ce faisant, on rabat les questions de travail, les conflits sociaux, les implications idéologiques, politiques, économiques, sur une « expertise des risques » (Giust-Desprairies, F. et Giust-Ollivier, A-C. : p. 36).

Ceci nous invite – nous qui intervenons, cherchons, diffusons nos recherches – à réfléchir sur nos pratiques. L'un des enjeux de la psychologie du travail et de l'analyse des milieux de travail ne serait-il pas de critiquer voire de récuser toute approche qui serait, à cet égard, réductrice, et participerait des conséquences précédemment décrites ? Nos discours comme nos interventions, nos choix théoriques, méthodologiques, les options que nous privilégions, produisent nécessairement des effets sociaux et politiques (Lhuilier, 2009). La scientificité des modèles auxquels nous avons recours ne minimise en rien le fait que notre activité demeure orientée par des valeurs et vers des fins. Le choix de préconiser à des agents en souffrance la gestion du stress, en vue de l'atténuer, certes, peut toujours apporter un bénéfice à ces derniers. Cependant, ceci risque fort de reporter sur les personnes la responsabilité de « leur » stress et de cautionner, ne serait-ce qu'implicitement, les situations qu'elles vivent, ainsi qu'un certain mode de penser : « (je suis la cause de ce qui m'arrive), version intériorisée de l'idéologie libérale développant l'idée que c'est dans l'individu que se trouve la clé de ses réussites comme de ses échecs » (Lhuilier, 2010 : p. 217). À ne considérer que le stress individuel, les situations de travail peuvent demeurer inchangées, se normaliser, ou s'aggraver encore. Ce même enjeu mérite d'être examiné lorsque des articles de recherche concluent publiquement en faveur de telles solutions et renforcent tacitement l'idée qu'il n'y aurait pas d'alternative et, par conséquent, pas de changement possible des milieux de travail.

Accompagner l'interrogation du point de vue des travailleurs, ce n'est pas l'amputer en l'enfermant dans un registre, en soustrayant des débats les dimensions réflexives et axiologiques inhérentes à toute activité de travail (Roche, 2010) mais, tout au contraire, favoriser l'action sur le monde. En devenant des experts et des gestionnaires de risques, nous renoncerions à toute fonction de critique et de mise en question des milieux de travail, dans un contexte où des principes issus

d'une logique managériale, n'ayant de considération que pour les résultats chiffrés qu'elle vise à obtenir, se répandent dans tous les domaines et tendent notamment à confisquer l'autonomie des travailleurs comme à nier les valeurs qui leur sont propres (Dardot et Laval, 2009). Les conséquences en sont, hélas, diverses et nombreuses : intensification du travail, pratiques insensées de l'évaluation, dispositifs de contrôle renforcés, etc.

Certes, dans nos interventions, il se présente toutes sortes de difficultés et d'empêchements, et il serait sot de ne pas reconnaître les limites de nos propres actions. Mais, au-delà de ce que nous avons pu accomplir (ou échoué à réaliser), il nous reste la possibilité de faire un « usage public de la raison », pour reprendre l'expression de Kant, c'est-à-dire de discuter ces problèmes du travail au sein de notre discipline et au-delà : en nous adressant à tous ceux qui se sentent concernés. S'abstenir d'interroger les organisations et les institutions, de questionner la société dans ses évolutions, et d'y appliquer nos connaissances, ce serait renoncer à ce que notre époque «voie l'humanité s'améliorer progressivement» (Kant, 2006 : p. 46). Ces progrès, pourtant, existent bel et bien lorsque les travailleurs peuvent enrichir leur métier et les finalités de leur action. À cet égard, nous pouvons accompagner leurs efforts lorsque notre intervention est rendue nécessaire. Pour le reste, dans le champ des discussions scientifiques comme des débats publics, il nous appartient de favoriser ces progrès, issus de l'expérience et de la pensée, contre des formes imposées d'organisation et d'évaluation qui dévaluent l'esprit et l'expérience des hommes, donc leur travail.

1 Dans le cadre de cet article nous ne présenterons pas ces données quantitatives, notre intention étant de mettre l'accent sur les conflits de l'activité et le vécu des soignants.

Bibliographie

Canguilhem, G. (1947), « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie,* vol. 3, p. 120-137.

Canguilhem, G. (1966), Le normal et le pathologique, Paris, PUF, 224 p.

Clot, Y. (1999), La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, 247 p.

Clot, Y. (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, PUF, 296 p.

Clot, Y. (2010), Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte, 190 p.

Clot, Y. (2010b), « Au-delà de l'hygiénisme : l'activité délibérée », *Nouvelle revue de psychosociologie. Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ?*, vol. 10, no 2/2, p. 41-51.

Cru, D. (1995), *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics,* Mémoire pour l'obtention du diplôme de l'EPHE, 115 p.

Daniellou, F. et Béguin, P. (2004), « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel », in Falzon, P., *Ergonomie,* Paris, PUF, p. 335-358.

Dardot, P. et Laval, C. (2009), La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale, Paris, La Découverte, 498 p.

Dejours, C. (2008), Travail, usure mentale, Paris, Bayard, 299 p.

Guerin, F., Laville, L., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2006), Comprendre le travail pour le transformer, Lyon, Anact, 318 p.

Giust-Desprairies, F. et Giust-Ollivier, A.-C. (2010), « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité », *Nouvelle revue de psychosociologie. Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ?,* 10, n° 2, p. 29-40.

Hubaut, F. (2011), « Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale… Questions de travail », in, Hubaut, F., *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Toulouse, Octarès, p. 187-195.

Kant, E. (2006), Qu'est ce que les lumières ?, Paris, GF Flammarion, 206 p.

Leplat, J. (1997), Regard sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique, Paris, PUF, 263 p.

Lhuilier, D. (2006), Cliniques du travail, Toulouse, Erès, 246 p.

Lhuilier, D. (2009), « Clinique et politique », in Périlleux, T. et Cultiaux, J., *Destins politiques de la souffrance,* Toulouse, Erès, p. 159-173.

Lhuilier, D. (2010), « Développement de la clinique du travail », in Clot, Y. et Lhuilier, D., *Agir en clinique du travail,* Toulouse, Erès, p. 205-225.

Lhuilier, D. et Litim, M. (2009), « Le rapport santé-travail en psychologie », *Mouvements,* vol. 58, n° 2, p. 85-96.

Loriol, M. (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulation collective des difficultés du travail », *Nouvelle revue de psychosociologie. Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ?,* vol. 10, n° 2/2, p. 111-124.

Raybois, M. (2010), « Les « risques psychosociaux » : question de santé ou déni de cette question ? », Nouvelle revue de psychosociologie. *Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ?,* vol. 10, n° 2/2, p. 71-82.

Raybois, M. (2013), « Le rôle ambivalent du collectif dans l'activité de soins aux personnes âgées dépendantes », *Éducation permanente,* 196, n° 3, p. 175-184.

Roche, P. (2010), « Droit au plaisir et critique des « risques psychosociaux » », *Nouvelle revue de psychosociologie. Risques psychosociaux, une nouvelle catégorie sociale ?,* vol. 10, n° 2/2, p. 83-97.

Schwartz Y. (1988), Expérience et connaissance du travail, Paris, Messidor/Éditions sociales, Paris, 907 p.

Schwartz, Y. (2000), Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe, Toulouse, Octarès, 763 p.

LES MANAGERS À L'ÉPREUVE DE LA SOUFFRANCE DE LEURS COLLABORATEURS

De la compassion à la régulation

Stéphan Pezé
Maître de conférences en Sciences de la Gestion
Université Paris-Est Créteil, IRG (EA 2354) / ESIAG-MIAGE, 71 rue St Simon, 94017 CRÉTEIL
stephan.peze@u-pec.fr

La prévention des risques psychosociaux la plus répandue est de types «secondaire» et «tertiaire». Dans ce cadre, les managers de proximité sont incités à davantage de vigilance et à pratiquer l'écoute active de leurs salariés. Que les managers fassent preuve de compassion semble ainsi désirable et aller de soi. Pourtant, compte tenu des caractéristiques et tensions propres à leur travail, comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion? Une étude empirique menée auprès de 24 managers montre ainsi que si les managers éprouvent effectivement de la compassion envers la souffrance de leurs collaborateurs, celle-ci est prise dans un ensemble de questionnements spécifiques à la nature de la relation hiérarchique et aux responsabilités qu'elle suppose. Cet article met ainsi en évidence quelques traits saillants de cette forme de régulation méconnue et suggère des pistes pour accompagner son exercice.

La médiatisation de suicides liés au travail a poussé le développement de la prévention des risques psychosociaux (RPS). Malgré la signature d'accords, les actions les plus répandues sont encore du ressort de la prévention secondaire et tertiaire, centrées sur les individus (Douillet, 2013), telles que la formation des managers ou la prise en charge des salariés en souffrance. Au-delà de l'intervention croissante de professionnels du soutien psychologique, les managers de proximité sont incités à davantage de compassion vis-à-vis de leurs salariés. Que les managers fassent preuve de compassion semble ainsi désirable et aller de soi.

Dès lors, l'écoute de la souffrance des salariés et la recherche de solutions constituent une des tâches prescrites aux managers, qui est également une des formes de régulation [1] qu'ils peuvent exercer. Cette tâche s'intègre dans une activité marquée par la variété des tâches, leur brièveté et leur fragmentation (Mintzberg, 2009), tâches faisant l'objet d'attentes contradictoires de la part des autres membres de l'organisation (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) et impactées par l'évolution des modes de gestion et des TIC [2] . Absorbés par l'alimentation de «machines

MOTS-CLÉS
Compassion, managers, risques psychosociaux, régulation

de gestion», les managers n'ont pas toujours le temps de mener à bien leur travail de régulation (Detchessahar, 2011) qui reste pour l'essentiel invisible et largement exclu des critères d'évaluation de leur performance (Conjard et Journoud, 2013). Les managers ont ainsi peu de temps pour être attentifs, disponibles et à l'écoute de leurs collaborateurs – éléments pourtant indispensables pour éprouver de la compassion. Charnière désignée de la prévention des RPS (Journoud et Pezé, 2012), comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur la littérature sur la compassion dans les organisations et sur une étude empirique menée auprès de 24 managers. Nos résultats mettent en évidence quelques-unes des traits saillants de cette forme de régulation méconnue.

LA COMPASSION DANS LES SCIENCES DE GESTION

Définition et caractéristiques

En théorie des organisations, la compassion est la «conscience de la souffrance d'autrui et le désir de la soulager [3] » (Frost, 1999 : p. 128). Selon Frost (1999), c'est ce dernier élément, la volonté d'agir, qui la distingue de l'empathie. De plus, la compassion est envisagée dans une perspective relationnelle (elle n'est pas «détenue» mais exercée dans le cadre d'une relation interpersonnelle) et processuelle, impliquant trois étapes (Kanov et al., 2004) : (1) remarquer la souffrance (*noticing*) en étant attentif aux émotions et autres signaux subtils dans nos interactions quotidiennes, (2) ressentir cette souffrance du point de vue d'autrui (*feeling*) et (3) agir pour alléger la souffrance d'autrui ou l'aider à vivre avec (*responding*), principalement au travers d'un soutien émotionnel, de moyens matériels ou en accordant du temps et de la flexibilité (Lilius et al., 2011). Atkins et Parker (2012) ont proposé une quatrième étape, entre noticing et feeling, d'évaluation de la situation : la compassion n'est pas automatiquement éprouvée lorsqu'une souffrance est identifiée ; selon une évaluation de la personne et de la situation, les individus peuvent ressentir d'autres émotions (colère, tristesse, etc.), voire n'en ressentir aucune.

Si elle n'est pas toujours fructueuse, cette compassion entraîne des conséquences positives pour les salariés en souffrance et pour l'organisation et sa performance (Lilius et al., 2011). Elle est toutefois invisible, attendue mais non reconnue dans les objectifs fixés (Robinson et Frost, 1999).

La compassion dans l'organisation

La compassion implique deux types de compétences interpersonnelles qui peuvent être développées dans le temps (Frost et al., 2006) : l'écoute active et la capacité à créer un «espace sécurisé» (*holding space*) pour gérer la détresse – cet espace reposant sur des actions plus ou moins nombreuses, rapides et adaptées aux besoins et circonstances de ceux qui souffrent (Lilius et al., 2011). De plus, elle implique un travail émotionnel pouvant conduire à l'épuisement (*burnout*) si l'on est trop longtemps immergé dans la souffrance d'autrui (Robinson et Frost, 1999 ; Frost, 2003).

Au niveau collectif et organisationnel, plusieurs actions peuvent être développées pour soutenir l'exercice spontané de la compassion : reconnaître le rôle de celles et ceux que l'on appelle *toxin handlers* et favoriser le partage d'expérience entre eux (Frost, 2003) ; dégager du temps pour rencontrer les autres membres de l'organisation, diffuser des valeurs et un vocabulaire permettant de problématiser la souffrance et son traitement tout en favorisant le développement de relations de qualité entre les membres de l'organisation (Lilius et al., 2011). Enfin, des programmes spécifiques peuvent être développés en vue d'institutionnaliser le traitement compassionnel de la souffrance : désigner des personnes qualifiées ou mettre en œuvre des programmes formels d'aide aux employés (Lilius et al., 2011) – soit des actions de prévention tertiaire.

Et les managers ?

Ces travaux n'étudient pas spécifiquement la compassion éprouvée par les managers : la compassion peut être le fait de n'importe quelle personne dans l'organisation même si le personnel des services de gestion des ressources humaines et les dirigeants seraient davantage concernés (Frost, 2003 ; Robinson et Frost, 1999). Elle peut également s'exercer entre les membres d'une équipe (Lawrence et Maitlis, 2012). Celles et ceux qui l'exercent le font généralement parce qu'ils sont sollicités pour leur personnalité (de nature calme, digne de confiance, peu prompts aux jugements), pour la reconnaissance qu'ils reçoivent ou encore parce que c'est leur philosophie de vie (Robinson et Frost, 1999). Seule indication concernant les managers : la progression hiérarchique suppose de montrer une résistance au stress et amène à dissimuler ses émotions ou à passer sous silence les situations les impliquant (Frost 2003). Si les managers de proximité sont censés – en plus du reste – se conduire en « premiers acteurs de santé » de leurs équipes (Lachmann et al., 2010) [4] , ils doivent le faire sans se laisser déborder par la charge émotionnelle d'un tel exercice.

Dans ces conditions, comment les managers de proximité exercent-ils cette compassion ? Si la littérature ne répond pas directement à cette question, elle fournit de précieux outils d'analyse que nous avons mobilisés dans une recherche empirique visant à explorer ce phénomène.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons réalisé une étude empirique auprès de 24 managers d'une grande entreprise du secteur du divertissement [5]. Au travers de 45 entretiens [6] de recherche et de plusieurs jours d'observation, nous avons collecté 30 récits de situations impliquant la gestion d'un collaborateur en souffrance, situations d'expression de compassion, à divers degrés, par les managers. Ces récits ont fait l'objet d'une analyse individuelle avant d'être systématiquement comparés (Miles et Huberman, 2003) afin d'identifier les traits récurrents et les principales variations dans la façon dont les managers géraient ces situations impliquant leur compassion.

RÉSULTATS

Les 30 récits collectés racontent des situations de souffrance ayant une origine à dominante personnelle pour 17 cas (contexte familial : violences conjugales, séparation, etc. ; personnel : problèmes de santé, relationnels ; ou matériel : problèmes d'argent, de logement, etc.). Certaines de ces situations, très intimes, sont connues en détail par le manager. À l'inverse, dans sept cas, la souffrance a une origine davantage professionnelle (changements impactant le contenu du travail de la personne et entraînant insatisfaction personnelle voire incompétence, etc.). Enfin, cinq cas renvoient à un cumul de difficultés personnelles et professionnelles. Si ces situations sont majoritairement ponctuelles, cinq cas renvoient à des situations « récurrentes », le collaborateur en question ayant régulièrement des difficultés. Enfin, environ la moitié des cas implique une succession d'évènements du fait de rebondissements, de difficultés à trouver une solution ou encore d'une « rechute » du collaborateur – l'autre moitié faisant référence à des situations gérées dans un court laps de temps.

Si ces situations de souffrance se présentent sous des formes variées, celles-ci sont gérées par le manager selon des dynamiques relativement proches que nous allons développer au travers des grandes étapes répertoriées dans la littérature.

Noticing : remarquer la souffrance

Comment les managers remarquent-ils la souffrance ? Dans un tiers des situations, comme le signale la littérature, ils sont sensibles aux signaux manifestes d'une souffrance, majoritairement par le constat de larmes versées, de plaintes directes de salariés ou encore via le signalement d'un membre de l'équipe ; dans ces situations, le manager va s'entretenir avec le salarié, sa compassion étant déjà activée.

Pourtant, dans la majorité des cas, les managers prennent conscience d'une situation de souffrance en étant tout d'abord attirés par deux autres catégories de signaux : la baisse de performance du salarié (tant qualitative que quantitative) et/ou des écarts de comportements (majoritairement retards et absences injustifiées). Ces deux indicateurs les poussent à convoquer le salarié en question ou à s'entretenir avec lui. Ce n'est que lors de ce moment d'échange et d'écoute du salarié que la souffrance à l'origine de son comportement fait surface, suscitant alors la compassion du manager. La souffrance est donc notée indirectement, du fait du rôle de supervision du manager.

Feeling : évaluer la situation et ressentir la compassion

Comment les managers ressentent-ils la souffrance de leurs collaborateurs ? Comme le signale Ugo [7] : « J'étais sincèrement embêté pour eux. C'est le genre de choses dont on aimerait bien se passer. » Dans les cas étudiés, les managers sont sensibles à la souffrance de leurs salariés – même si l'intensité de cette émotion varie selon les situations et les managers. De plus, comme le soulignent Atkins et Parker (2012), une évaluation de la situation intervient au moment de la prise de conscience de la souffrance, en particulier lorsque le manager reçoit un salarié suite à une baisse de performance ou un écart de comportement : l'irruption de la souffrance l'oblige à réviser son interprétation. Comme Ugo le précise : « Derrière, moi je ne peux pas faire du simple disciplinaire comme si elle ne s'était pas confiée parce qu'il faut quand même tenir compte de ce qu'on nous dit sinon ça ne sert à rien de poser des questions. »

Il nous semble cependant que cette évaluation n'est pas tant liée à la personne souffrante qu'au rôle dont le manager se sent investi. Au-delà de la compassion éprouvée, l'irruption de la souffrance entraîne un « cas de conscience » qui se traduit dans un questionnement sur l'attitude à adopter [8]. Les managers veulent aider le collaborateur à aller mieux ou, a minima, ne pas aggraver sa souffrance en les sanctionnant. Il se produit alors ce que nous appelons une *horizontalisation* de la relation : le manager va suspendre temporairement la relation hiérarchique pour se positionner davantage en confident et conseiller, ce qui se traduit par une écoute et une vigilance accrue témoignée au collaborateur. De plus, le manager va entourer le collaborateur d'un *état d'exception* qui se traduit par la suspension partielle d'une partie des règles qui lui sont applicables en vue de faciliter la mise en œuvre de réponses personnalisées pour l'aider à faire face à sa souffrance.

Responding : trouver une solution adaptée

Que font les managers pour aider leurs collaborateurs ? La littérature signale trois leviers : le soutien émotionnel, les moyens matériels, le don de temps et de flexibilité (Lilius et al., 2011). Dans les cas étudiés, seuls le premier (soutien) et le dernier (temps/flexibilité) sont effectivement mobilisés par les managers [9].

(1) Le soutien s'effectue au travers de plages de temps dédiées à l'écoute de leur collaborateur, permettant de le soulager, mais également de les accompagner (pour leur redonner confiance ou développer leurs compétences) ou les conseiller (notamment sur les personnes susceptibles de

les aider : médecin traitant, psychologue, etc.). Ce soutien implique généralement des rencontres informelles qui s'espacent dans le temps. Enfin, ce soutien est fréquemment réalisé en lien avec le médecin du travail.

(2) Les managers font bénéficier leurs collaborateurs de flexibilité au travers d'aménagement temporaires (accorder des congés, aménager les horaires, alléger la charge de travail, etc.) ou définitifs (changement de poste au sein de l'équipe, d'horaires de travail, etc.). Ces aménagements visent à soulager la pression exercée par les impératifs de performance et de comportement que le salarié a du mal à respecter du fait de son état de souffrance. Ils supposent un report de la charge de travail sur d'autres acteurs (le manager ou les collègues du salarié) ou un report dans le temps. Ces aménagements relèvent des marges de manœuvre du manager ou d'autres acteurs qu'il sollicite : les ressources humaines (obtenir une formation, un bilan de compétence, etc.), le N +1 (faciliter une mutation), le médecin du travail (statuer sur l'aptitude médicale), etc.

Ces réponses sont « sur-mesure », organisées au sein de l'état d'exception ouvert par le manager pour le salarié : l'écoute de la souffrance d'autrui opère ainsi dans l'horizontalisation de la relation, mettant en relation deux êtres humains avant tout ; l'exercice de la flexibilité demande une dérogation : le salarié ne fera pas une partie de ce qui est attendu de lui dans le cadre de son poste. En outre, ces réponses sont itératives : certaines situations sont rapidement résolues [10], d'autres demandent plusieurs ajustements. Elles sont également l'objet d'un questionnement important du manager sur ce qu'il doit faire ou non :

- « Quelle attitude adopter ? Est-ce mon rôle ? Ne vais-je pas l'enfoncer ou au contraire l'assister ? »
- « Combien de temps dois-je consacrer à l'écouter ? »
- « Vers qui puis-je l'orienter ? Que puis-je leur dire – médecin, RH, N +1, team-leaders, équipe – sans trahir la confidentialité de nos échanges ? »

En outre, l'horizontalisation de la relation amène le manager à s'interroger sur les excès d'une telle posture – pour le qualifier, ils font référence à deux figures du travail social : « l'assistante sociale » et « le psychologue ».

Il est important de noter que ces réponses – tout comme l'état d'exception qu'elles dessinent – ne sont pas orientées exclusivement par la volonté de soulager la souffrance du salarié ou du moins de lui permettre de vivre (et travailler) avec. En effet, elles visent également à permettre le retour de la performance et d'un comportement adéquat du collaborateur, ce qui ne se produit pas toujours.

Et ensuite ?

La littérature indique que les réponses apportées ne sont pas toujours couronnées de succès. Pour le manager, cela a des implications qui vont au-delà de la déception de ne pas avoir pu ou su aider quelqu'un : il faut en effet qu'il clôture l'état d'exception qu'il a ouvert. Deux cas de figure se présentent. (1) La sortie « par le haut » : lorsque le salarié va mieux et retrouve sa performance (entraînant une satisfaction du manager). C'est le cas idéal, il concerne la majorité de nos cas ; (2) La sortie « par le bas » : lorsque malgré les réponses apportées le comportement du salarié et/ou ses résultats ne s'améliorent pas, rendant l'état d'exception intenable pour plusieurs raisons : manque d'équité de traitement vis-à-vis des autres salariés ; risque de jugement d'inefficacité par son N +1 ; dégradation de la santé du manager qui est allé trop loin, embrassant la figure de « l'assistante sociale » (le manager peut par ex. se trouver en difficulté dans son travail du fait du temps consacré au salarié et de la charge de travail qu'il absorbe à sa place). Cette situation, qui concerne 5

des 30 cas étudiés, se solde diversement : par un recadrage avec retour aux conditions d'emploi initiales ou une restriction drastique de l'état d'exception ou par une mutation ou un licenciement du collaborateur. Dans ces cas, les managers éprouvent davantage un sentiment d'échec.

DISCUSSION

La compassion dont fait preuve le manager vis-à-vis de la souffrance de ses collaborateurs dépasse le cadre de la relation interpersonnelle bienveillante : elle plonge le manager dans d'importants questionnements vis-à-vis de ses responsabilités, de son rôle et de ses limites. Ce cadre d'expression de la compassion a des implications pour la littérature sur la compassion et pour la prévention des RPS.

Implications pour la littérature sur la compassion dans les organisations

Si l'intérêt des travaux sur la compassion est de reconnaître l'existence, au sein des organisations, des dimensions de l'expérience humaine que sont la souffrance et la compassion, ils présentent deux grandes limites.

Tout d'abord, ils offrent une vision des organisations au sein desquelles l'expression de la compassion [11] serait uniquement dépendante de la qualité des relations interpersonnelles. Ce faisant, ils négligent l'influence que fait peser la hiérarchie, l'existence de la subordination [12] , entre les subordonnés et leurs managers. Or, dans cette configuration, l'environnement sécurisé (*holding space*) décrit dans la littérature prend la forme d'un état d'exception temporaire délimité par les responsabilités du manager vis-à-vis de ses salariés : responsabilité managériale (performance, respect des règles) et morale (équité, confiance et confidentialité). Si le manager peut effectivement se positionner d'égal à égal avec un collaborateur en souffrance, cette horizontalisation de la relation ne peut être que temporaire, au risque de voir le manager sortir de son rôle.

Ensuite, et au-delà du champ de cet article, ces travaux négligent de s'interroger sur les origines de la souffrance au sein des organisations : celle-ci serait un *sous-produit normal* de la vie organisationnelle (Frost, 2003 : p. 8). Comme Clot (2010) l'écrit à propos de l'entreprise compassionnelle, cette posture ne permet pas d'interroger la contribution de l'organisation du travail à l'origine de cette souffrance.

Implications pour la prévention des RPS et le travail managérial de régulation

L'appel à la compassion pour humaniser les organisations est difficilement critiquable en soi. Toutefois, au-delà de l'injonction difficilement crédible (éprouvez de la compassion !) et s'agissant des managers, cet appel aux « bons sentiments » relève davantage d'une prescription supplémentaire dont la mise en œuvre pose doublement problème : d'une part parce que les tâches quotidiennes des managers limitent leur proximité avec leurs équipes (Detchessahar, 2011), d'autre part parce que le cadre de la relation manager-subordonné contraint l'expression de la compassion. En outre, cette compassion attendue mais non-reconnue participe à un dangereux isolement des managers, contraints de réguler dans la clandestinité au risque de leur propre santé.

Pour s'éloigner de la prévention tertiaire et de l'approche individuelle, il est possible de mener une réflexion sur le cadre d'exercice de la régulation managériale. Cette réflexion implique tout d'abord de reconnaître les conditions concrètes d'exercice de la compassion et de proposer des actions visant à faciliter ce travail – mais aussi, en premier lieu, à éliminer ou réduire durablement les causes professionnelles conduisant à la détresse. La mise en place d'espaces de discussion entre

pairs constitue un premier dispositif permettant de rompre l'isolement et d'élaborer collectivement des règles de métier pour agir sur et dans ces situations (Journoud et Pezé, à paraître), favorisant l'étayage entre managers et accompagnant leur professionnalisation continue.

CONCLUSION

Au-delà des situations de gestion des collaborateurs en détresse, il semble souhaitable de mener une réflexion plus générale concernant l'ensemble des situations de régulation auxquelles sont confrontés les managers. Une première façon de procéder pourrait être de répertorier les situations typiques de régulation, c'est-à-dire de rassembler les multiples situations singulières de régulation ayant des caractéristiques similaires (par exemple, dans les facteurs y conduisant mais également dans les ressources permettant d'y faire face) en situations typiques susceptibles de se décliner dans de multiples configurations. Toutefois, il ne s'agit pas tant de les lister que de comprendre finement leur dynamique – à l'image de ce que cet article propose concernant les situations de gestion des collaborateurs en détresse. Un tel diagnostic suppose une attention au travail réel des managers, par exemple au moyen d'entretiens individuels et/ou collectifs ou encore d'une mise en discussion de la qualité du travail d'encadrement entre pairs.

La (re) connaissance de ces situations et de leur dynamique pourra déplacer la réflexion au niveau des conditions organisationnelles d'apparition et de gestion de celles-ci, permettant d'agir plus aisément en amont sur les marges de manœuvre des managers. L'objectif n'étant plus de leur demander de faire davantage mais de leur redonner la capacité de «réajuster ou reconcevoir les exigences de la production» (Douillet, 2013: p. 156). Le premier niveau d'action sur les marges de manœuvres questionne ainsi les ressources et contraintes qui facilitent ou limitent l'exercice de la régulation managériale en situation. Il suppose des transformations au niveau de l'organisation du travail. Les espaces de discussion apparaissent ici également utiles pour accompagner les managers dans l'appropriation de ces marges de manœuvres, à la fois celles que l'organisation prévoit et celles qui, issues de la créativité et de l'expérience des managers, constituent des «ficelles du métier».

1 Ce n'est qu'une des formes de régulation et de soutien à la réalisation de l'activité des collaborateurs, qui plus est davantage curative que préventive; elle n'épuise donc pas le registre des formes variées de la régulation.

2 Technologies de l'Information et de la Communication.

3 Traduction personnelle de l'auteur de la définition du *Merriam-Webster'Collegiate Dictionary* utilisé par Frost (1999 : p. 128).

4 Tout comme, pour diverses raisons et sans nécessaire intention de nuire, il peut également être un «*toxic boss*» directement à l'origine de la souffrance de ses subordonnés (Frost, 2003).

5 Dont 13 femmes et 11 hommes âgés de 31 à 61 ans, encadrant entre 4 et 121 salariés (11 étant responsable d'un service opérationnel et 14 d'un service dit fonctionnel), ayant en moyenne 3 ans d'ancienneté dans le poste (et 13 ans dans l'entreprise – de 6 mois à 22 ans).

6 À l'exception de 3 managers, tous ont été interviewés deux fois dans un intervalle de 3 à 6 mois.

7 Prénom fictif.

8 Notons qu'ici les managers vont également sonder la vraisemblance de la souffrance exprimée – notamment pour détecter une éventuelle stratégie mobilisée par certains collaborateurs en vue d'obtenir par ce biais des avantages (mutations, changements d'horaires, etc.) qu'ils n'ont pas obtenu par les voies traditionnelles.

9 À une exception près où un manager va personnellement prêter de l'argent à un de ses salariés pour qu'il puisse, en hiver, payer le chauffage de son domicile – une caravane – par compassion non pour le salarié lui-même mais pour sa femme et son nouveau-né.

10 Il s'agit soit de situations simples, soit de situations similaires à d'autres vécues par le passé par le manager – il puise alors dans ces expériences pour s'inspirer de ce qui avait marché à l'époque.

11 La reconnaissance de la souffrance et de la compassion peut également impliquer un programme politique visant à orienter les recherches en gestion vers le bien-être plutôt que vers la performance, soulignant l'interconnexion et l'ouverture à autrui plutôt que la poursuite d'intérêts personnels (Rynes et al., 2012).

12 Nous pourrions également évoquer d'autres formes de hiérarchies, plus symboliques, par exemple.

Bibliographie

Atkins, P.W.B. et Parker, S.K. (2012), « Understanding individual compassion in organizations : The role of appraisals and psychological flexibility », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 524 – 546.

Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 190 p.

Conjard, P. et Journoud, S. (2013/5), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, n° 63, p. 81-97.

Desmarais, C., et Abord de Chatillon, E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.

Detchessahar, M. (2011/5), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution… », *Revue Française de Gestion*, n° 214, p. 89-105.

Douillet, P. (2013), *Prévenir les risques psychosociaux. Outils et méthodes pour réguler le travail*, Éditions du réseau Anact, 160 p.

Frost, P.J. (1999), « Why compassion counts ! », *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, n° 2, p. 127-133.

Frost, P.J. (2003), *Toxic émotions at work : How compassionate managers handle pain and conflict*, Harvard Business School Press, 251 p.

Frost, P.J., Dutton, J.E., Maitlis, S., Lilius, J.-M., Kanov, J.-M., Worline, M.C. (2006), « Seing organizations differently : Three lenses on compassion », in S.R. Clegg, Hardy, C., Lawrence, T.B. et Nord, W.R., *The SAGE handbook of organization studies* (2nd edition), Sage Publications, p. 843-866.

Journoud, S. et Pezé, S. (2012/1), « La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 51-59.

Journoud, S. et Pezé, S. (à paraître), « Promesses et pièges des groupes d'analyse de pratiques managériales dans le cadre d'une formation aux RPS », in P. Sarnin, Kouabenan, R., Bobillier Chaumon, M.E., Dubois, M. et Vacherand-Revel, J., *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention*, L'Harmattan.

Kanov, J.-M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J., Lilius, J.-M. (2004), « Compassion in organizational life », *American Behavioral Scientist*, vol. 47, n° 6, p. 808-827.

Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010), « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Rapport fait à la demande du Premier ministre, 19 p.

Lawrence, T.B., et Maitlis, S. (2012), « Care and possibility : Enacting an ethic of care through narrative practice », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 641 – 663.

Lilius, J.-M., Kanov, J.-M., Dutton, J.E., Worline, M.C., Maitlis, S. (2011), « Compassion revealed : what we know about compassion at work (and where we need to know more) », in K.S. Cameron et Spreitzer, G.M., *The handbook of positive organization scholarship*, Oxford University Press, p. 273-287.

Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 626 p.

Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, 320 p.

Robinson, S.L. et Frost, P.J. (1999), « The toxic handler : Organizational hero – and casualty », *Harvard Business Review*, Juillet août, p. 96-106.

Rynes, S.L., Bartunek, J.M., Dutton, J.E. et Margolis, J.-D. (2012), « Care and compassion through an organizational lens : Opening up new possibilities », *Academy of Management Review*, vol. 37, n° 4, p. 503-523.

LES FIGURES DIVERSIFIÉES DES CONSULTANTS ET EXPERTS EN PRÉVENTION DES RPS

Tarik Chakor
Chercheur associé LEST-CNRS, UMR 7317 / Maître de Conférences à l'Université de Savoie,
Laboratoire IREGE EA 2426
Tarik.CHAKOR@univ-amu.fr / 06 20 73 56 16

Christophe Massot
Chercheur associé LEST-CNRS UMR 7317 / Post-Doctorant CNAM-CRTD
masstophe@yahoo.fr / 06 18 90 83 69

L'objectif de cet article est d'analyser l'activité des consultants et experts en prévention des RPS, acteurs décisifs de plus en plus mobilisés. Cette analyse s'opère ici au regard de la dimension stratégique et politique du champ d'intervention des RPS, caractérisé par une prescription juridique et conceptuelle incomplète, favorisant le développement de figures diversifiées d'intervenants externes. Nous présenterons ainsi le consultant co-constructif, le consultant adaptatif, le consultant militant, l'expert conseil, l'administrateur de la preuve et l'initiateur.

Dans cette contribution, nous nous proposons de questionner l'activité pratique des consultants et experts, que nous regrouperons sous le terme d'« intervenants externes », de la prévention des risques psychosociaux au travail (RPS). Si la question de l'effectivité de la prévention des RPS portée par les cabinets, notamment d'expertise, est mise en débat (Dossier controverses de la NRT, 2014; Clot, 2010), rares sont les études qui nous renseignent sur l'activité proprement dite de ces intervenants externes, sur leur production d'expertises, de formations et/ou de dispositifs de prévention.

Notre hypothèse est que les consultants et experts ne disposent, pour asseoir leur activité, que d'une prescription faible et lacunaire, prise dans des jeux d'acteurs aux intérêts potentiellement contradictoires. Dès lors, ces intervenants sont amenés à recomposer cette prescription : ces recompositions, menées seules ou au sein d'un collectif (cabinet de conseil et/ou d'expertise), dessinent des positions et des figures du métier hétérogènes, pouvant être opposées. Ainsi, les métiers de consultant et d'expert en prévention des RPS ne forment pas un corps homogène mais offrent une pluralité de visages. Dans cet article, nous nous proposons d'examiner dans un premier temps les prescriptions faites à ces intervenants externes, pour comprendre ensuite la pluralité de ces figures de métier.

MOTS-CLÉS
RPS, Consultants, Experts, Analyse stratégique

UNE PRESCRIPTION INCOMPLÈTE

Les intervenants externes en RPS s'inscrivent dans un contexte global d'intervention peu prescriptif, ni le droit, ni les modèles de la santé ne disant ce que ces acteurs doivent faire. Cette prescription incomplète autorise la mise en place de jeux d'acteurs stratégiques et politiques, articulés autour de l'imputation de la responsabilité des RPS.

La construction juridique de la commande

Les démarches d'intervention des consultants portant spécifiquement sur les RPS, qu'elles soient à l'initiative des directions d'entreprise ou des unions locales ou départementales, ne sont pas encadrées par la loi. En effet, la commande et la prescription visant à mettre en place des formations spécifiques et/ou de proposer des actions de prévention se construisent directement avec le client.

Le cas de l'expertise CHSCT est cependant clairement réglementé : le CHSCT peut déclencher le droit à l'expertise, selon les articles L.4614-12 et L.4614-13 du Code du Travail, si un risque grave est déclaré ou si un projet modifie les conditions de sécurité et de santé. Cette expertise s'appuie sur l'obligation, spécifiée par l'article L.4132, faite à l'employeur de « protéger la santé physique et mentale » des salariés. Les élus du personnel du CHSCT choisissent un expert indépendamment du consentement du président du CHSCT. Les conclusions de l'expertise ne constituent pas une obligation pour l'employeur

La loi ne dit pas ce que doit comporter une expertise. Il est juste indiqué, dans l'article L.4614-12, les conditions dans lesquelles l'expert est agréé par l'autorité administrative. L'agrément est attribué, au plus tous les cinq ans, par une procédure impliquant, selon l'article R.4614-11 et suivant, le ministère du travail, l'ANACT, l'INRS et le Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT). Si le ministère du travail indique que le dossier d'agrément doit suivre une méthodologie, cette dernière ne constitue pas une prescription de l'activité d'expertise. « Il n'y a pas de prescrit ni de référentiels. Rien ne nous dit explicitement sur ce qu'on doit faire » juge un expert. Même si une prescription officieuse circule, elle reste ouverte, largement interprétable.

De plus si les représentants du personnel commandent l'expertise, il revient à la direction de payer. Le client peut avoir tendance, dans ce cadre, à être moins attaché à la définition précise d'une prescription, pouvant utiliser l'expertise comme une amende infligée à la direction, indépendamment de son contenu.

Les modèles de la santé au travail

Au-delà de la dimension juridique, le champ d'intervention autour des RPS apparaît peu prescriptif du fait de la coexistence de modèles de santé potentiellement contradictoires. Nous distinguons trois modèles de la santé mentale au travail, chacun informant le cadre cognitif de la prévention des RPS.

Le premier modèle caractérise la pathologie par le déséquilibre. Ce déséquilibre s'établit, dans sa formulation la plus simple, entre les ressources disponibles pour le travail et les contraintes. Formulé dès 1979 (Karasek, 1979), le modèle de Karasek évalue l'écart entre les exigences psychologiques du travail et l'autonomie. La première composante désigne les exigences du travail, la seconde la capacité de l'individu à peser et choisir les modes opératoires. L'Agence Européenne de la Sécurité et de la Santé définit ainsi le stress comme « un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses

propres ressources». Ce modèle laisse aux experts une marge d'interprétation et d'action. Ils ont la possibilité de rectifier les ressorts subjectifs de la perception de l'individu par du coaching (Bandura, 2003), d'augmenter sa «résistance» au déséquilibre par une formation à la gestion du stress (Rascle, Irachabal, 2001), de restaurer des moyens adéquats à l'activité, de développer son pouvoir d'agir ou encore de diminuer les contraintes de l'environnement.

Le second modèle caractérise la pathologie par le déséquilibre entre l'investissement et la récompense. Ce modèle «efforts-récompenses», dont le paradigme est fourni par les travaux de Siegrist (Siegrist, 1996), met l'accent sur le rapport perçu entre les investissements de l'individu et la rétribution reçue en termes d'estime, de statut et de gratifications monétaires. Cette approche est congruente avec celle de l'école française de psychodynamique (Dejours, Gernet, 2009) pour laquelle le jugement sur l'objet du travail assoit la reconnaissance de l'effort de l'individu pour dépasser la résistance du réel. Ici, pour agir sur la santé, il revient, à ceux qui en ont pouvoir, de reconnaître le travail par des gratifications monétaires ou statutaires, ou d'organiser les conditions de sa reconnaissance.

Enfin le troisième modèle caractérise la santé comme l'activité du sujet dans son environnement. «Ce qui caractérise la santé c'est la possibilité (…) d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles» écrit G. Canguilhem (Canguilhem, 1984). Si la santé n'est plus un équilibre statique «normal», la pathologie n'est plus un déséquilibre. La santé, c'est le développement d'un pouvoir d'agir. Agir sur la santé, c'est alors seconder le développement du pouvoir d'agir des individus et du collectif sur leur activité et leur environnement (Petit et *ali.*, 2011 ; Clot, 2004). Ce modèle n'est pas contradictoire avec une interprétation du modèle de Karasek en terme de pouvoir d'agir (Davezies, 2004).

Ces trois types de modèle engagent une analyse et des pratiques de prévention des RPS différentes sans qu'il existe de consensus définitif des organismes prescripteurs ou de la communauté scientifique institutionnelle (Gollac, Bodier, 2011), si ce n'est le refus de renvoyer l'individu à sa seule insuffisance. Les consultants doivent construire, à partir de ces modèles, leur définition de la santé et de la prévention.

Des interventions externes au cœur d'un champ stratégique

La coexistence de modèles de la santé au travail et du flou conceptuel autour du «phénomène RPS» concourt au développement de constructions sociales opposées de ces risques par les acteurs de ce champ. En effet, historiquement, les risques professionnels sont placés dans une tension entre approche restrictive individualisante et approche élargie organisationnelle (Chakor, 2013), tension articulée autour de l'enjeu d'imputation de responsabilité de ces risques. Ainsi, comme nous l'avons vu en présentant les modèles de santé au travail, les RPS pourront d'une part être appréhendés comme un mal individuel à soigner en augmentant la résistance du travailleur, en le formant et/ou en le récompensant à des fins compensatoires ; d'autre part, les RPS peuvent être appréhendés comme un dysfonctionnement organisationnel en lien avec l'activité de travail, pouvant être résolu par la restauration de marges de manœuvre et/ou le développement du pouvoir d'agir.

La prescription incomplète des RPS en termes juridiques et conceptuels concourt alors à la constitution d'un champ stratégique et politique, où la représentation des RPS et le type de solutions mises en place vont de pair avec l'imputation de la responsabilité de ces risques. C'est ainsi qu'il nous paraît indispensable de «penser» les pratiques des intervenants externes dans cette logique. En effet, ces acteurs, qui sont de plus en plus mobilisés, ne se limitent pas à la construction sociale de

ces risques, ils intègrent d'une manière active les jeux d'acteurs et rapports de force de l'entreprise. Plus que de simples «garants scientifiques», les consultants et experts sont des acteurs à part entière de la scène RPS, tissant des relations différenciées avec l'ensemble des parties prenantes, directions, salariés, représentants, services de santé au travail. Ils se situent dans une position intermédiaire entre différentes logiques d'acteurs, différentes représentations d'une situation de travail, ils assurent un rôle de tiers-intervenant construisant un objet qui sera au cœur de discussions, de controverses et de débats.

Ni le droit, ni les modèles reconnus de la santé ne ferment la prescription faite au consultant ou à l'expert. Ces derniers se placent alors au centre d'une scène où sont présents des acteurs aux intérêts hétérogènes pour redéfinir leurs pratiques professionnelles de prévention des RPS. Il convient ainsi de nous intéresser à cet acteur de la scène des RPS et à ses positionnements potentiellement porteurs de stratégies différenciées.

MÉTHODOLOGIE

Au niveau méthodologique, nous nous sommes ancrés dans le paradigme épistémologique interprétativiste. Nous avons retenu une démarche qualitative de type exploratoire (Thietart, 2007). Nous avons récolté des données de type primaire via 45 entretiens semi-directifs compréhensifs menés auprès d'une population de consultants appartenant pour 31 d'entre eux à un réseau de consultants en Provence-Alpes-Côte d'Azur et 6 journées d'observation d'échanges/confrontation de pratiques entre consultants de ce réseau. Nous avons également collecté des données de type secondaire via l'étude de 19 rapports de mission d'intervention et d'expertise de cinq cabinets différents. Enfin, au niveau de l'analyse des données récoltées, nous avons réalisé une analyse de contenu de type thématique (ibid., 2007) à partir du logiciel NVIVO9 [1].

LES FIGURES DU CONSULTANT ET DE L'EXPERT

Cette prescription, dans les espaces laissées par ses lacunes et ses contradictions, donne aux experts et consultants la possibilité d'une définition propre de positionnements stratégiques et de figures de métiers. La typologie que nous proposons maintenant est un outil méthodologique permettant de distinguer des tensions spécifiques structurant le métier des experts et consultants. Les figures réelles sont toujours des recompositions particulières de ces figures théoriques.

Une typologie des positionnements stratégiques

Le consultant co-constructif

Ce type de consultant «fait réseau», met en relation les parties prenantes afin d'amorcer une collaboration devant, en fin de processus, les faire partager une même vision des RPS et des voies à suivre pour les prévenir. Il s'inscrit ici comme fédérateur et animateur du processus, amenant progressivement les différents acteurs à s'impliquer dans la démarche. Ainsi, le consultant «problématise» la situation psychosociale en se basant sur des éléments objectifs (indicateurs de turn-over, d'absentéisme, documents internes etc.), afin de réaliser le diagnostic le plus complet et le plus précis possible, limitant les éventuelles contestations d'acteurs de l'entreprise. Le consultant co-constructif réinterroge la demande du commanditaire, l'analyse, la reformule jusqu'à ce qu'elle soit partagée par l'ensemble des acteurs (Direction, salariés, représentants du personnel, médecin du travail principalement). Il détermine les contours du problème RPS avec la participation et l'implication des acteurs, qui acceptent de coopérer et de réaliser ensemble un «co-diagnostic».

L'objectif est ici de développer un climat de confiance et de transparence, favorisant l'implication des acteurs. Le consultant co-constructif devient ainsi l'initiateur du mouvement visant à faire converger les membres de l'organisation autour de la traduction des RPS et des solutions à mettre en œuvre : il doit s'assurer de la collaboration effective de ces membres, c'est ainsi que l'idée de comité de pilotage est très largement retenue. Ce comité de pilotage doit être représentatif de l'ensemble des acteurs, base de sa légitimité et de la légitimité du diagnostic approfondi. Ce « micro-réseau » apparaît comme la colonne vertébrale de la démarche de prévention des RPS. Le consultant doit fédérer, répartir les rôles, veiller à leur respect par les membres du comité de pilotage et surtout « faire faire » ces membres : il joue le rôle de tuteur, voire de « garde-fou », amenant les acteurs du micro-réseau à échanger, à faire évoluer leurs positions, jusqu'à l'émergence d'une représentation consensuelle et stabilisée des RPS. Le comité de pilotage doit ensuite porter et diffuser à l'ensemble des membres de l'organisation la résolution des RPS co-construite, le consultant devant ici permettre cette diffusion, toujours dans une logique d'appropriation par les acteurs. Ainsi, c'est en permettant à l'organisation de gérer elle-même les RPS que le consultant comme « acteur-réseau co-constructif » a terminé sa mission.

Le consultant adaptatif

Ce type de consultant intègre en priorité les opinions et les représentations du commanditaire dans la démarche de gestion des RPS. Il tisse ainsi une relation privilégiée avec son client, avec lequel il construira ses modalités d'intervention : il ne remettra pas, ou peu, en question la demande formulée par le commanditaire, cette demande guidant son action et constituant un fil conducteur à son intervention. Le recueil, mais surtout le traitement des sources de données afin de réaliser un prédiagnostic de la situation, tendront à ne pas aller à l'encontre de la vision du commanditaire. Le consultant adaptatif pose ainsi les bases d'une démarche de gestion des RPS guidée et « orientée » par le commanditaire. L'objectif est ainsi de promouvoir la vision du commanditaire : les contours du problème RPS correspondront à sa représentation de ce phénomène, les autres membres de l'organisation étant considérés comme secondaires dans cette formalisation. Le consultant adaptatif apparaît ici comme un « caméléon » dont l'objectif est d'aller « dans le sens » de la demande. Le « comité de pilotage adaptatif », s'il existe, semble devoir participer à la promotion de la vision du commanditaire. Ainsi, une non-représentativité des membres de ce comité au profit du commanditaire (plus de représentants de l'encadrement que de représentants du personnel par exemple), voire un « crédit » plus important accordé par le consultant à certains membres du comité de pilotage, peuvent éventuellement illustrer cette démarche adaptative.

Le consultant militant

La dimension militante des pratiques de consultants en gestion des RPS est, souvent, clairement perceptible. Elle semble reposer sur la combinaison de deux éléments : un type de commanditaire exclusif (Direction ou CHSCT) et une dimension idéologique tendant à inscrire le consultant, et son cabinet, du même « côté » du rapport de force et de la lutte des classes que son client. Au-delà d'une simple posture d'intervention, ces pratiques résultent d'un choix et d'un positionnement stricts, vecteurs d'engagement « quasi-politique ». Le consultant militant partage une vision commune du monde du travail et des rapports de force avec son commanditaire exclusif. Le recueil d'indicateurs et de documents internes s'opère « à charge de l'ennemi » et au profit du commanditaire. La volonté de faire converger les acteurs autour d'un même processus n'est pas prioritaire. Le consultant outille le commanditaire et contribue à promouvoir une représentation des RPS tendant à imputer leur

responsabilité au «camp adverse». Ainsi, le consultant apparaît comme un allié stratégique du commanditaire. Son objectif n'est clairement pas la convergence des représentations des RPS, mais l'approche politique et conflictuelle de ces risques.

Une typologie des figures de métier

L'expert conseil

L'expert est ici un spécialiste proposant un conseil au client, que ce dernier représente la direction ou les salariés. Sans pouvoir effectif réel, il ne prétend pas agir lui-même sur la santé ou les facteurs de risques, mais dit se mettre au service des acteurs en charge de la prévention. Il offre une connaissance spécialisée et comparative de la prévention des RPS. Un cabinet d'expertise propose comme «Accompagnement à l'élaboration de démarches de prévention des RPS», «une approche professionnelle (permettant) d'agir en prévention de manière significative. (…) Notre palette méthodologique va des entretiens cliniques aux questionnaires en passant par l'analyse des contraintes en poste. C'est toujours la nature de la difficulté qui doit induire la méthode choisie». L'expert cherche à proposer des moyens adaptés aux besoins du client et éprouvés dans d'autres entreprises.

Mais dans les faits, il reste dépourvu d'une technicité permettant d'assurer une prévention «significative», et même du pouvoir et des moyens de l'appliquer. L'enjeu de l'activité devient alors de se tenir au plus près des jeux d'acteurs et de leurs schèmes de compréhension pour leur transmettre les méthodologies reconnues et développer leur capacité de réflexion. *«Plus je prends de la bouteille, plus je suis modeste. Une bonne expertise, ce serait au moins de former les élus»* juge un expert. La question de métier posée à l'expert est celle de la compréhension des besoins, de l'environnement et des capacités des acteurs afin de proposer une méthodologie as¬similable et pertinente. La pédagogie et la force de communication sont également au cœur du métier de ces experts comme conditions de leur capacité à influer sur les prises de positions des acteurs. Les symboles marquant la possession d'un savoir légitime sont ici essentiels. La publication de livres ou d'articles, l'affichage du carnet d'adresses des entreprises ou CHSCT clients, la reconnaissance institutionnelle sont les preuves de la légitimité de cet enseignement et de ces conseils

L'administrateur de la preuve

L'expert cherche ici à construire une preuve de la situation de la santé mentale des salariés ou de la valeur des actions de préventions prises par la direction. Cette preuve a deux fonctions. Elle sert d'abord à nourrir la défense d'une direction lors d'un conflit juridique ou à instruire la plainte des représentants du personnel. Cette figure métier se constitue depuis «l'obligation de résultat» et le spectre de la «faute inexcusable» inscrits dans le code du travail et de la Sécurité Sociale [2] . Ensuite, elle sert à «lever le déni», soutenu par une direction, sur une situation dégradée. L'enjeu est de produire une objectivation incontestable permettant aux élus du personnel de faire valoir la nécessité d'actions de prévention. Ces deux fonctions sont interdépendantes puisque si une direction a eu connaissance d'une situation dégradée sans avoir agi, elle peut être accusée d'avoir failli à son obligation de résultat en toute connaissance de cause.

L'enjeu professionnel pour l'expert est d'asseoir une preuve incontestable. Il utilise à cette fin l'ensemble des outils légitimes: les questionnaires issus des modèles de Karasek ou Siegrist, les observations de situations de travail, les *verbatims* recueillis lors d'entretiens individuels ou collectifs etc. La multiplication des méthodologies comme la grandeur des panels permettent de solidifier la preuve. Cette professionnalité reste en construction tant la jurisprudence n'est pas encore stabilisée.

L'initiateur

L'expert prend ici une position à rebours de son statut en refusant la maîtrise exclusive de l'analyse des facteurs de risques et des politiques de prévention. Constatant l'inertie des milieux de travail expertisés, il met en question l'efficience de son activité de prévention à faire émerger la question du travail. «Les responsables des affaires sociales font très bien leur affaire. Par (l'activité juridique du CHSCT), ils construisent un écran de fumée: les syndicalistes ne voient plus les salariés. Ils sont pris dans un travail, très prenant dans lequel ils croient faire leur travail de syndicaliste. Mais à la vérité ils ne font rien d'autre que de se faire manipuler» analyse un expert. Si un travail de prévention peut être mené, il consiste alors à instruire la remise en jeu des questions de travail.

Plusieurs difficultés se présentent à ces experts. La première consiste à faire saisir aux élus les limites d'une prévention «formelle» qui se saisirait des outils juridiques et des dispositifs de prévention sans parvenir à instruire la question du travail et de l'organisation (Bouffartigue, Massot, 2014). La seconde, plus complexe, consiste à animer des espaces mettant en question le travail avec des élus du personnel et des représentants de la direction. L'enjeu n'est plus de prescrire, mais de faire émerger des espaces de délibération sur ce qui dans le travail est objet de désaccord et source de souffrance. La difficulté est que l'expert doit soutenir ce débat tout en s'en écartant pour le laisser aux acteurs de l'entreprise. Sur un fil, il doit initier sans participer. La dernière difficulté est d'inscrire la direction dans la mise en débat du travail.

CONCLUSION

Dans le creux de prescriptions ouvertes, le consultant et l'expert en prévention des RPS peuvent dessiner des figures propres de leur métier, figures potentiellement opposées. Ces figures informent les cadres par lesquels les acteurs de l'entreprise pensent et construisent la question de la prévention des RPS. Par l'action des experts et consultants, la prévention des RPS peut tendre vers les rapports de forces entre direction et représentants du personnel, vers une dynamique de judiciarisation des questions de santé, vers une logique classique de gestion de risque ou vers la construction d'un autre rapport politique, à l'intérieur de l'organisation, sur les questions de travail et d'organisation du travail. Mais les experts et consultants ne tiennent qu'un moment de cette construction. Les dynamiques de prévention des RPS constituent un jeu collectif.

Les pratiques d'interventions sont hétérogènes, ne laissant pas toutes la même place au travail comme opérateur de santé. Certaines pratiques peuvent mettre à distance le travail réel, d'autres peuvent l'y amener. Une perspective sociologique de recherche pourrait être d'interroger les configurations socio-productives des organisations, des secteurs d'activité ou des milieux professionnels autorisant, ou interdisant, telle pratique d'intervention. L'enjeu serait de comprendre les marges d'action dont peut disposer l'expert ou le consultant pour tenir sa propre construction du métier.

La question ouverte est de comprendre jusqu'où ce métier peut résister aux forces centripètes qui l'habitent. Jusqu'où une profession peut laisser en son sein se développer des pratiques divergentes. À ce titre, différents acteurs ont pour ambition de porter une définition du métier, la leur, pour asseoir la reconnaissance et la légitimité de leur profession. Il conviendra, dans de futurs travaux, de s'interroger plus en profondeur sur cette (re) définition du métier, et de suivre les chemins de son évolution. C'est notamment l'un des objectifs d'un groupe de chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST-CNRS UMR 7317, Aix-en-Provence) et du programme de recherche «STRIPAP – Stress, Risques Psychosociaux: Acteurs et Pratiques».

1 Logiciel pour recherches qualitatives et mixtes permettant de collecter, organiser et analyser du contenu tel que des interviews, des discussions de groupes, des enquêtes et des fichiers audio.

2 Article L4121-1 du Code du Travail, article L 452-1 et suivants et L 453-1 du Code de la Sécurité Sociale. Lanouzière H. (2011), « La prévention des risques psychosociaux du point de vue du code du travail », *Semaine Social Lamy*, n° 1480, 21 février, p. 6-11.

Bibliographie

Bandura A. (2003), Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle, Paris, De Boeck.

Bouffartigue P., Massot C. (2013), « Élus CHSCT face aux « RPS » : une typologie des pratiques », Chroniques du travail, n° 3, p. 173-187.

Canguilhem G. (1984), Le normal et le pathologique, PUF, Paris.

Chakor T. (2013), Les pratiques des consultants dans la gestion des risques psychosociaux au travail, Thèse de doctorat en sciences de gestion réalisée sous la direction d'Ariel Mendez, Aix-Marseille Université, 396 p.

Clot Y. (2004), « Action et connaissance en clinique de l'activité », @ctivités, vol.1, n° 1, p. 23-33.

Clot Y. (2010), Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, *Éditions La Découverte*, Paris.

Davezies P. (2004), « Malaise dans le rapport au travail », dans M. Sassolas (s/d) Malaise dans la psychiatrie : changements dans la clinique, malentendus dans les pratiques, Éditions Érès, p. 31-40.

Dejours C., Gernet I. (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol.2 n° 8, p. 27-36.
Dossier « Controverses – L'expertise CHSCT : quelle ressource pour le syndicalisme ? », *Nouvelle Revue du travail*, http://nrt.revues.org/1009.

Gollac M., Bodier M. (s/d) (2011), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, Avril.

Karasek R.A. (1979), « Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 285-308.

Petit J., Dugué B., Daniellou F. (2011), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, n° 4, vol.74, p. 391-409.

Mias A. (2010), Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ? *Ellipses*, Paris.

Rascle N. et Irachabal S. (2001), « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », Le travail humain, vol. 64, n° 2, p. 97-118.

Siegrist J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 1, 27-41.

Thietart R.-A. (dir.) (2007), Méthodes de recherche en management, Paris, *Éditions Dunod, 3e édition*, 2007.

{recensions d'ouvrages}

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel

REFONDER L'ENTREPRISE

SEUIL, PARIS, 2012

La crise ouverte en 2008 contribue certainement à transformer le regard que l'on porte à l'entreprise et à ses formes d'organisation. Face à la déferlante de la crise financière, aux risques systémiques engendrés par des produits financiers complexes (*les subprimes*), ou à l'accroissement des dividendes versés aux actionnaires, il était impossible de ne pas se pencher sur l'entreprise pour scruter le rôle que celle-ci avait pu exercer dans ce processus. Le livre de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs à Mines Paris Tech, tente d'explorer cette question complexe. Le titre de l'ouvrage se veut aussi un véritable programme pour l'action. L'enjeu est de refonder l'entreprise sur des bases plus solides qu'aujourd'hui et de lui faire retrouver un rôle plus large que celui de contribuer à la seule bonification de la valeur actionnariale. Dans cet ouvrage, les auteurs se proposent de renouveler la représentation que l'on se fait de l'entreprise afin de transformer ses pratiques de management. Les deux auteurs remarquent que la définition même de l'entreprise demeure ambivalente et problématique. Elle est trop souvent rapprochée de ce qu'on entend généralement par la «société anonyme» dont la logique de développement se fait uniquement au bénéfice des actionnaires. Cette définition de l'entreprise pose problème car elle réduit la performance de celle-ci à la production de la valeur actionnariale. La dynamique qui est alors créée tend à favoriser une recherche de la rentabilité à court terme au détriment des investissements, notamment dans la recherche et le développement. Mais les conséquences sont aussi sociales. Après plus de 30 ans de domination de cette logique que les auteurs nomment *corporate governance*, «l'entreprise est aussi devenue synonyme de précarité, de flexibilité et d'inégalités» (p. 13).

Pourtant, aucune fatalité ne devait conduire l'entreprise à s'organiser de cette façon. Plus, les auteurs démontrent qu'il n'en a pas toujours été ainsi. L'ouvrage débute par une partie historique dans laquelle il est montré comment s'est construite la notion d'entreprise. Pour les auteurs, l'entreprise moderne ne doit pas seulement être comprise comme une coquille juridique qui permettrait de favoriser la production de masse (p. 23). La production de masse précède l'institution de l'entreprise telle qu'elle émergera à la fin du XIX[e] siècle. D'ailleurs, durant une bonne partie de ce siècle, les rapports entre les ouvriers et les employeurs sont des «(…) relations entre fournisseurs ou de prestataires de services» (p. 24). L'entreprise s'est imposée à partir des années 1890-1920 comme une forme d'action originale s'opposant au «contrat de louage» qui régissait les rapports entre ouvriers et employeurs. L'enjeu consistait à favoriser l'innovation et permettre la coopération entre des acteurs nombreux. Certains assuraient l'apport en capitaux, d'autres étaient chargés de l'innovation technologique et scientifique (les ingénieurs), tandis que les ouvriers contribuaient à l'effort commun par le concours de leurs bras et de leurs compétences techniques. L'entreprise peut être comprise comme une «aventure» qui consiste «(…) à organiser collectivement l'activité inventive, en mobilisant une démarche scientifique» (p. 28). La légitimité de l'entreprise moderne repose donc sur des mécanismes institutionnels qui favorisent la coopération entre des acteurs aux

intérêts différents. L'entreprise n'est pas l'émanation naturelle de la division du travail ou l'extension du commerce. L'entreprise combine donc des enjeux techniques de production, d'innovation mais également un «souci d'organisation plus performante et à la nécessité de bâtir de nouvelles ressources notamment humaines» (p. 15). Elle ne porte alors pas uniquement le projet de ceux qui investissent en elle un capital mais également de ceux qui cherchent à y développer de nouveaux potentiels au travers d'une action collective. On est donc au plus loin d'une vision libérale de l'entreprise comme agrégation des facteurs de production au service de l'actionnaire. Cette conception de l'entreprise permet également l'extension d'un droit du travail plus favorable aux salariés. Ces derniers sont considérés comme un potentiel d'action que l'on peut mobiliser en vue de l'effort collectif. Une nouvelle science administrative émergera également de ce processus de création institutionnel (Fayol, Taylor) qui a culminé avec la *managérialisme* des années 1960.

Toutefois, comme le remarquent les auteurs, cette forme originale n'a pas été solidifiée dans des définitions ni économique ni juridique vraiment lisibles (p. 48). La «contre-révolution» dont l'entreprise est l'objet, depuis maintenant 30 ans, avec l'essor de la *corporate governance,* trouve en partie son origine dans cette faiblesse. Aujourd'hui, l'acception courante de la notion d'entreprise renvoie principalement, voire exclusivement à une organisation à but lucratif, confondue avec la société anonyme. Or, cette dernière est uniquement son cadre juridique; les finalités de l'entreprise (l'innovation), son cadre organisationnel, sa capacité à faire travailler ensemble des acteurs venant d'horizons différents sont des dimensions de celle-ci le plus souvent occultées. Cette redéfinition des missions de l'entreprise est due au développement, depuis les années 1970, d'une doctrine: la *«corporate gouvernance»*. Celle-ci est devenue la référence du «bon» management et est aujourd'hui enseignée dans la plupart des *«business schools»*.

La *«corporate gouvernance»* vise à établir la primauté des actionnaires sur la ligne managériale qui, dans la filiation des analyses de la théorie de l'agence, est généralement considérée comme responsable de la crise des années 1970. Ainsi, pour Milton Friedman, le dirigeant d'entreprise n'a «qu'une responsabilité sociale, et une seule vis-à-vis de son actionnaire: utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroitre son profit»[1]. Dans cette relation, la firme «se résume à une cascade de relations contractuelles où chacun fait faire quelque chose à un autre: les actionnaires recrutent les managers pour faire fructifier leur capital; les dirigeants emploient à leur tour des salariés pour exécuter certaines tâches et ainsi de suite le long de la chaîne hiérarchique et jusqu'aux fournisseurs» (p. 54). Cette doctrine a été concrétisée dans une série de mesures dites de gouvernance pour s'assurer que les membres des CA puissent contrôler les dirigeants. Il s'agit de créer des mécanismes de surveillance, d'information mais également des mesures incitatives (notamment par le biais des stock-options). Ces principes de gouvernance ont réduit les marges de manœuvre des dirigeants, visant à leur faire jouer le rôle de «commis des actionnaires» (p. 60).

Par ailleurs, la *«corporate gouvernance»* passe par l'introduction de relations marchandes au cœur des collectifs qui tendent à mettre ceux-ci à mal. Les entreprises sont invitées à se recentrer sur leur «cœur de métier». La cohésion d'ensemble recherchée dans le cadre de l'entreprise qui permettait à l'organisation d'être innovante laisse le pas à la volonté de réduire celle-ci à un ensemble d'actifs valorisables à tout moment sur le marché. Les salariés sont de plus en plus rémunérés en fonction de leur performance individuelle, mettant ainsi les salariés en concurrence entre eux, et les soumettant à des politiques de flexibilité qui entérinent *in fine* l'absence de contrat collectif de longue durée. Pour les auteurs, si les effets de cette logique en termes de conditions de travail ont été mis en avant, on ne parle pas encore assez de ces effets sur la capacité de l'organisation à collaborer dans une logique d'innovation. Les politiques de rachat d'actions par les entreprises pour valoriser

le capital des actionnaires nuisent directement à celle-ci en épuisant des ressources qui auraient pu être utilisées autrement, notamment dans la recherche et développement.

Les auteurs ne s'arrêtent néanmoins pas à ces constats: ils relèvent également l'existence d'alternative au «*corporate management*» dont ils proposent de s'inspirer pour dépasser cette vision réductrice de l'entreprise et *in fine* lui rendre sa capacité à innover collectivement.

Ils s'arrêtent alors longuement sur les sociétés coopératives et participatives (SCOP) dans lesquelles, la majorité des droits de vote au CA est détenue par les salariés. La participation à cette instance est égalitaire en raison de l'application du principe: «un homme égal une voix». Ce n'est donc pas la participation au capital de l'entreprise qui détermine le pouvoir de chacun. Les auteurs s'intéressent alors aux raisons qui font que ce type d'entreprise reste peu utilisé. De nombreux préjugés existent à propos des SCOP qui conduiraient à des modes de délibération lourds, ne disposeraient pas de suffisamment de capitaux, n'encourageraient pas les salariés à maximiser leurs efforts et seraient généralement ingérables car les salariés s'opposeraient à toute décision allant contre leurs intérêts. Ils notent que les faits tendent à infirmer ces arguments puisque des SCOP arrivent à devenir des acteurs majeurs de leur secteur et qu'elles résistent même mieux que les entreprises classiques aux contextes économiques difficiles. Pour les auteurs, cela s'explique par le fait que la ligne managériale, loin d'être bloquée, peut au contraire être davantage légitimée par l'adhésion des personnels au projet d'entreprise.

Les auteurs s'intéressent également aux formes d'autogestion et de participation qui visent à faire participer les salariés au pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Ces dernières reposent sur la volonté de couper court à la séparation entre planification et exécution. A la différence des SCOP, il ne s'agit pas de partager la propriété des entreprises mais seulement les mécanismes de prise de décision. Cette question s'est aujourd'hui complexifiée autour de la montée des enjeux autour de l'innovation et de l'organisation par projet. De plus, ces principes ont été portés dans certains domaines de l'entreprise mais pas au niveau des décisions stratégiques tant et si bien qu'aujourd'hui, ces formes contribuent plus à masquer la mise en place du «*corporate management*» et ne constituent pas une alternative réelle à celui-ci.

Enfin, les auteurs présentent la co-surveillance inspirée notamment du modèle Allemand dans lequel les représentants des salariés ont un rôle de surveillance vis-à-vis des décisions du conseil d'administration. En France, le développement de ce modèle a été bloqué par la double opposition des organisations syndicales patronales et salariales, ces dernières craignant qu'une participation à ces instances de décision leur fasse endosser la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Ils ont souhaité dès lors davantage s'installer dans une position de «contre-pouvoir» en plaçant la direction face à ses responsabilités.

L'ouvrage fournit une analyse intéressante de la situation dans les entreprises et un argumentaire convaincant des effets des pratiques actuelles de management non seulement sur les conditions de travail mais également sur la performance économique. La *corporate governance,* non seulement contribue à la dégradation des conditions de travail mais affaiblit aussi la capacité d'innovation des entreprises. L'innovation, surtout aujourd'hui, dépend de nombreuses coopérations et de l'établissement de réseaux de partenariats entre de nombreux acteurs. Une conception essentiellement économique de l'entreprise, dédiée à la seule maximisation de la valeur actionnariale sape à la base la mission fondamentale de l'entreprise. Au-delà de ces constats, cet ouvrage offre également des pistes pour renouveler les pratiques en entreprise. L'enjeu est de développer une nouvelle forme de démocratie dans l'entreprise qui serait inscrite dans des principes

juridiques. Plusieurs pistes sont ainsi explorées par les auteurs : 1) la mise en place d'un contrat d'entreprise qui insiste sur l'importance, au-delà du profit, de sa mission d'innovation et de progrès collectif, 2) la nomination des dirigeants d'entreprises par les adhérents au contrat d'entreprise, 3) le développement de formes de participation démocratique et 4) un fonctionnement solidaire. Il s'agit également de repenser la légitimité du management et des membres du CA et de favoriser le développement d'un collectif de salariés notamment autour de la définition de règles de solidarité.

Clément Ruffier
Chargé de mission, Anact

1 M. Friedman, *Capitalisme et Liberté*, Paris, Robert Laffont, 1971, p. 169.

Pierre-Yves Gomez

LE TRAVAIL INVISIBLE, ENQUÊTE SUR UNE DISPARITION

FRANÇOIS BOURIN EDITEUR, PARIS, 2013

Pourquoi le travail est-il devenu invisible au point de ne plus représenter qu'un coût auquel rien ne serait plus urgent que de s'attaquer à le réduire ? C'est à cette question que s'attache à répondre le livre de Pierre-Yves Gomez, professeur à l'École de Management de Lyon. D'emblée cette invisibilisation du travail n'a rien d'automatique, ni de naturel. C'est d'ailleurs la force de l'ouvrage de proposer une généalogie de ce processus. Au départ, nous dit-il, il y a le travail *réel,* l'expérience vécue du travail (p. 185), fondée sur trois dimensions imbriquées : l'expérience *subjective,* valorisée par la reconnaissance, l'expérience *objective,* valorisée par la performance et l'expérience *collective* que l'on observe à travers la solidarité. La crise survient lorsque l'équilibre entre ces trois éléments est rompu. C'est ce qui se passe actuellement avec l'hypertrophie du travail objectif (l'emprise des normes et des ratios, l'outrance des contrôles et du *reporting*) à laquelle correspond l'atrophie du travail subjectif et collectif. Les conséquences de cette situation sont sérieuses. Non seulement le sens du travail est perdu – et Pierre-Yves Gomez reprend les réflexions fécondes de Simone Weil, en rappelant que pour celle-ci il ne s'agit pas tant de libérer le travailleur du travail (avec le temps libéré), que de créer les conditions d'un *travail authentique* dans l'entreprise même (p. 165) – mais c'est aussi la capacité du travail à produire de la richesse et à distribuer celle-ci qui est atteinte. Le travail est source de richesse et sa marginalisation *de facto* par les logiques de financiarisation risque de saper à la base les mécanismes qui assurent le fonctionnement des entreprises. La financiarisation du travail inverse ni plus ni moins le sens conféré à celui-ci, dorénavant perçu essentiellement comme une contribution au profit et non plus à l'activité globale de l'entreprise, à la qualité du service ou du produit.

La force de cet ouvrage réside dans sa capacité à illustrer concrètement ce diagnostic en émaillant le récit de situations précises vécues dans le monde du travail. Le management même des entreprises est atteint par ce processus de financiarisation. Il est détourné, quasiment à l'insu des manageurs qui sont réduits à satisfaire la voracité croissante des systèmes d'information et de *reporting* (même si 90 % des informations absorbées par ce pilotage financier ne sont pas utilisés). Même l'innovation qui, pour être profitable en tant que « dépassement des limites de l'objet produit pour le rendre plus utile ou mieux utilisable » (p. 68), devient dangereuse (pour l'emploi, l'environnement, etc.) dès que l'on entre dans une course ne visant qu'à dépasser l'innovation du concurrent, course motivée par la seule compétition spéculative. Le travail échappe alors aux travailleurs de tous niveaux de responsabilité car le résultat attendu est régi par une spéculation financière au service des diverses formes de rente. Le diagnostic se fait même pressant : si on « laisse faire, si on fait plus de la même chose » – et que l'on accroît les exigences financières - il n'y a pas, nous affirme l'auteur, d'issue possible à la crise actuelle.

Mais comment en est-on arrivé à ce degré de négation de la contribution du travail à la performance et à la richesse des entreprises ? L'auteur nous propose principalement deux pistes de réflexions. L'une est facilement accessible à la compréhension et relève des évolutions institutionnelles qui ont libéré la « finance » des carcans dans laquelle le capitalisme managérial des Trente Glorieuses l'avait enserrée. L'autre relève du déploiement de l'esprit de rente et de sa généralisation à l'ensemble des salariés (la rente de masse). Ce dernier aspect est sans doute plus sujet à controverses que le premier mais il est fondamental dans la démonstration développée par Pierre-Yves Gomez. Mais commençons par la première piste de réflexion.

Tout démarre à l'arrivée de Gérald Ford remplaçant précipitamment Richard Nixon en 1974. Jusque-là, le sort des futurs retraités nord-américains était lié à celui de leur entreprise pour celles qui disposaient de leur propre fonds de pension, concourant par là même à leur autofinancement. En 1974, la loi dite ERISA, pour *Employee Retirement Income Security Act,* contraint les entreprises à séparer leurs fonds de pension de leur propre gestion. Cette disposition précipite la généralisation d'un système qui vise à sécuriser l'épargne des salariés grâce à la gestion de portefeuilles d'actions diversifiées. L'épargne individuelle des salariés est alors encouragée par de substantiels allégements fiscaux. Presque simultanément, les commissions des courtiers sont libéralisées pour stimuler la compétition entre eux et faire diminuer la part de leurs commissions. C'est le fondement d'une nouvelle industrie financière qui gagne rapidement l'Europe. De ce côté de l'Atlantique, la population est vieillissante et les modèles privilégiant la retraite par répartition sont fragilisés. La France, après l'adoption en 1985 de mesures visant à déréguler le marché financier, se place aujourd'hui au troisième rang des gestionnaires de fonds d'investissement derrière les États-Unis et la Grande-Bretagne. L'utopie, ou l'argutie, libérale des années 1980 laissant entendre que des milliers d'entreprises vont être stimulées en France par cette irrigation de l'épargne est vite contredite par une concentration continue des capitaux : en 1964, 1 563 entreprises sont cotées en bourse pour une capitalisation équivalant à 15 milliards d'euros ; en 2000, elles sont 976 pour 1 375 milliards. De fait, les entreprises cotées sont attractives parce qu'elles assurent une liquidité rapide des placements et bénéficient d'un niveau de confiance lié à leur taille, les plus grandes paraissant les plus solides économiquement. « La fabrique des géants » s'accompagne de deux phénomènes connus mais qui laissent toujours pantois. L'écart de revenus entre les dirigeants de ces grandes entreprises, de 1 à 85 en 1990, est passé de 1 à 650 en 2010, tandis que le salaire net moyen a été multiplié par 2,3 sur la même période (p. 78). Cette surenchère a été rendue possible par le mariage de raison entre dirigeants et financiers. Les bonus des uns s'étalonnent aujourd'hui sur ceux des autres et surtout, ils partagent la même doctrine : l'abstraction, caractéristique de l'industrie de la finance, et la vitesse, les mouvements de capitaux réagissant à la nanoseconde avec le *trading* à haute fréquence. L'abstraction accentue irrémédiablement l'écart entre dirigeants et opérateurs - « quand, par exemple, l'ouvrier voit son dirigeant se féliciter que, grâce à son effort, l'EBITDA de l'entreprise s'est amélioré, il ne peut faire le lien entre les boulons qu'il a resserrés, les heures passées à souder des pièces ou à poser des vitres ; il ne peut que s'incliner devant une connaissance lointaine qu'il ne maîtrise pas, et qui donne, au dirigeant, sa hauteur de vue et sa puissance incompréhensible » - et la vitesse contraint l'organisation à s'engager dans une course effrénée pour valoriser la seule cotation boursière.

Cette utopie libérale débouche sur une déconnexion croissante entre la production de la richesse et le travail. Le rôle de ce dernier dans la production de celle-ci devient au sens propre invisible et inaudible. Pire, cette situation apparaît même désirable pour l'ensemble des travailleurs qui n'aspireraient plus qu'à vivre de leur rente, c'est-à-dire à obtenir un revenu sans passer par un travail et les efforts qui vont avec. D'ailleurs, la reprise en boucle de la rhétorique sur la souffrance au travail,

qui au passage détournerait le mythe judéo-chrétien de l'homme appelé originellement à prolonger la création divine, conforterait le rêve d'une société de loisirs, immédiate ou différée. Un rêve qui, tout en entretenant la docilité des travailleurs (ne sommes-nous pas passés de 3 500 journées de grève en 1981 à 350 en 2005 ?), est propice au mirage de l'hyperconsommation et aux promesses de la financiarisation de l'économie. Pour l'auteur, ce rêve est le fondement de « l'esprit de rente » qui nous incite « à dissocier nos revenus des efforts pour les créer » (p. 13). C'est une conviction forte de l'auteur, énoncée dès l'avant-propos et détaillée dans son chapitre 1. Nous sommes tous subjugués par « l'enrichissement facile et ludique, l'ère d'une nouvelle économie abstraite, mais tellement attrayante, une économie permettant de distribuer des revenus sans travailler, non pas à quelques-uns, mais au plus grand nombre possible, sous forme de retraites, de revenus de placements, de profits ou de loyers » (p. 9). Pierre-Yves Gomez installe ce postulat partant du témoignage d'un ouvrier syndicaliste qui, bien qu'en pleine santé, prend systématiquement tous les ans un arrêt de 10 jours correspondant au congé maladie qu'il considère comme un droit ; à l'instar de ce détournement de l'assurance sociale, les actionnaires pensent que leur rente est un dû quand bien même leur investissement a été maintes fois remboursé par les gains obtenus. Il peut donc y avoir collusion entre le rentier tel qu'on se le représente classiquement, c'est-à-dire celui qui vit du travail des autres, et celui qui aspire à la rente en faisant de celle-ci une revanche pour la peine qu'il tire ou a tirée d'un travail dégradé. Le lecteur aura le temps de s'acclimater à cette thèse dérangeante puisque après le « cauchemar de Karl Marx », la « chute des classes », il sera question dans les chapitres suivants de la « gigantesque auto-exploitation du prolétariat » (p. 119 et 136).

C'est la dimension la plus discutable de l'ouvrage mais il convient avant tout de se demander pourquoi elle génère un malaise dont il est difficile, jusqu'au point final, de se départir. Déjà, il n'est pas agréable d'être désigné, lecteur et consorts, parmi les « complices de l'abstraction financière ». Bien qu'infime particule, chacun se trouverait impliqué dans l'épargne de masse, participant tous ensemble de la financiarisation de l'économie. Autant dire qu'il ne fait pas bon appartenir « au peuple analphabète de la finance », tant cette cécité sert l'oligarchie financière.

La démonstration expliquant la mise à l'arrière-plan du travail sous l'effet notamment de la promotion du super-gagnant sacralisé par l'Euromillion qui bénéficie des mises de la multitude ou du « footballeur adulé et riche (qui) est l'espérance de tous les joueurs obscurs et pauvres » (p. 48) n'en est pas moins percutante. Toutefois, il faut garder à l'esprit la question du statut des « rentiers » tant il est surprenant d'y ranger les retraités qui, jusqu'à la fin de leur vie active, ont prélevé une cotisation sur leurs salaires ou indemnités pour assurer tant bien que mal la fin de leur vie mais aussi celle des autres selon un principe de solidarité encore en vigueur aujourd'hui. Évidemment Pierre-Yves Gomez prévoit cette objection ; c'est confondre technique et principe, dit-il. Il est vrai que le revenu du retraité n'est pas entièrement constitué de ses cotisations qui auraient été gardées au chaud et qui lui seraient reversées le moment venu mais bien des cotisations des salariés actuellement en activité, de même que pour l'ensemble de l'assurance sociale qui prémunit chacun, bien que partiellement ou momentanément, du risque matériel lié au chômage, à la maladie ou au handicap. L'auteur salue d'ailleurs ce système fondé sur la solidarité mais, selon lui, il relève bien du principe de rente qui n'est donc plus réservé « à une petite minorité oisive d'aristocrates ou de bourgeois » (p. 22). Certes la généralisation de l'esprit de rente exprime un besoin profond de sécurité compte tenu de la crise de l'emploi et de la dévalorisation du travail. Contre un mauvais travail, peu reconnu, soumis à la rationalisation financière, il est aisé de comprendre celui qui voudrait se prémunir en cédant aux mirages de la rente. Mais ici, tous ne sont certainement pas logés à la même enseigne et la prise de risque n'est pas entièrement le fait de l'actionnaire. La précarité affecte dorénavant de larges pans

du salariat comme l'alerte en avait été donnée par Robert Castel il y a déjà plus de dix ans[1]. La «rente pour tous», formule utilisée ici, semble exagérée et relève davantage de l'imprécation que de l'analyse socio-économique.

Toutefois, la réserve à l'égard de cette interprétation ne pouvait pas être placée en amont de la présente note de lecture car elle n'entame pas l'acuité du raisonnement global sur la mise en invisibilité du travail. Celui-ci conduit en fin d'ouvrage à l'ébauche de pistes d'action visant une réappropriation du travail par ceux qui l'exercent, le managent et le dirigeant. Plusieurs pistes sont ainsi explorées par Pierre-Yves Gomez.

Une de ces pistes serait de reconnaître la part de gratuité du travail contenue dans toute activité plutôt que de la nier et de vouloir l'éradiquer. Celle qui amène, par exemple, les conseillers d'une plateforme téléphonique à offrir des réponses et astuces aux problèmes techniques posés quotidiennement par les clients… mais en dehors du script imposé par le management et même à côté du temps de travail effectif. Il est vrai que ces salariés sont astreints à des critères rigides de performance n'autorisant aucune souplesse dans le traitement des demandes. Plutôt que de brider leur expertise, les télétravailleurs préfèrent la mettre à profit, à heures perdues, sur des forums internet qui, à termes, rendent obsolète la prestation de l'opérateur (p. 209). Cette situation illustre l'absurdité d'une organisation qui, à force de vouloir tout rationaliser, compromet son modèle économique et passe à côté de la satisfaction du client final (le «client», pourtant premier donneur d'ordres dans la rhétorique managériale). Cette situation attire l'attention sur la capacité, voire le besoin, pour les salariés à donner une extension à leur travail au-delà de l'enceinte de l'entreprise, à passer plus volontiers des alliances avec la clientèle qu'avec l'employeur et finalement à projeter leur travail dans un espace plus large que prévu contractuellement. Il est vrai que cette capacité mérite d'être davantage observée et valorisée. Il en va du sens au travail dont Pierre-Yves Gomez nous dit qu'il appartient au management de le susciter et de l'enraciner dans la vie de l'entreprise. Là encore, un exemple est présenté en évoquant le processus de fusion-acquisition au sein de l'industrie pharmaceutique qui, ces dernières années, a causé de nombreux dégâts par la survalorisation de l'optimisation financière. Dans certains cas, des dirigeants plus charismatiques ont insisté avant tout sur la finalité première de la mise au point d'un médicament, pour sauver des vies, comme préalable à la réalisation de profits. Dans cette configuration, plus rarement rencontrée, le travail change de visage et son importance devient décisive plutôt que d'apparaître comme un coût à réduire. Le constat est banal mais il semble devoir être réaffirmé: un professionnel a besoin qu'on lui parle «de sa responsabilité personnelle dans le monde qui se fabrique, pas de la fatalité de la concurrence mondiale» (p. 216).

Enfin, Pierre-Yves Gomez avance quelques perspectives pour définanciariser les entreprises et par là même l'économie en les recentrant sur le travail humain. L'enjeu revient à libérer les organisations des normes qui les ont sclérosées en sorte qu'elles ne soient plus asservies aux seuls objectifs financiers. Cette re-connaissance du travail passera par une «circulation hiérarchique» plus fluide que pratiqueraient «les gestionnaires, et plus généralement, les décideurs, dirigeants compris» actuellement. L'enjeu est que ceux-ci «(…) effectuent régulièrement une immersion dans le travail réel d'autres travailleurs pour faire l'expérience de l'activité de l'entreprise: accompagner des commerciaux en tournée, assurer une tâche sur une machine, être à l'accueil d'un établissement…» (p. 226). Sachant que la pleine valorisation du travail réel requiert inévitablement l'avis de celui qui l'exerce, le principe de subsidiarité apparaît comme une autre piste, entendu comme un mouvement inversé de délégation, partant du bas vers le haut. Ici l'échelon hiérarchique supérieur n'intervient qu'au niveau de sa propre responsabilité et en aucune manière sur le champ de compétence

qui relève de l'échelon inférieur; on imagine combien les processus de décision dans les grandes entreprises ou administrations s'en trouveraient bouleversés. Autre piste suggérée par l'auteur, la co-détermination, en se référant au modèle allemand où les représentants des salariés constituent la moitié des conseils de surveillance des entreprises de plus de 2000 salariés, permettrait au personnel de veiller, aux côtés des actionnaires, au bon fonctionnement de leur entreprise (notons qu'en France, moins de 5% des administrateurs de grandes entreprises représentent les salariés); ce serait aussi un moyen de redonner une place au travail lors des prises de décision, aussi bien d'ailleurs le travail de l'ensemble des personnels que celui des dirigeants.

Il est méritoire à l'issue de l'exposé d'une thèse virulente sur la mise en invisibilité du travail de proposer des alternatives concrètes. Élargir l'enquête sur l'invisibilité facilitera encore la valorisation du travail humain. Le travail et les travailleurs sont aussi devenus invisibles compte tenu de la disparition de signes distinctifs qui les rendaient visibles. Tout se passe comme s'il fallait réinventer un savoir pour parler du travail, tâche qui incomberait notamment aux enseignants (ceux des écoles de management comme ceux de la formation initiale professionnelle) et aux organisations syndicales à la recherche de fondamentaux pour renouveler leur activité revendicative. Le sujet est d'actualité tant il relève de la crise de confiance et de la représentation qui touche la France d'aujourd'hui. Faire parler le travail, c'est aussi l'une des dimensions du projet «Raconter la vie» porté par Pierre Rosanvallon avec la création du «Parlement des invisibles» où de petits livres bon marché et Internet sont les supports de récits qu'il n'est plus possible pour ses promoteurs de tenir cachés[2]. Le rapprochement peut encore être fait avec l'ouvrage collectif «La France invisible» qui révélait et racontait en 2006 la vie des précaires blessés par un monde du travail déjà en crise[3].

C'est dire que la tâche sera de longue haleine et que d'autres chantiers pourraient s'ouvrir. Par exemple, revenir sur l'invisibilisation du travail des femmes constituerait également un axe structurant de la valorisation du travail en général. Curieusement, l'auteur n'y fait jamais allusion; peut-être considère-t-il que le terrain est occupé par des auteur(e)s féministes. C'est pourtant en considérant tous les métiers et toutes les catégories de populations qui les exercent – et en exposant toutes les sources d'inégalité - que la bataille de la mise en visibilité sera gagnée. Outre l'enjeu historique posé par l'auteur, l'actualité fournit l'occasion de s'y mettre immédiatement. Les dispositions prises actuellement en matière de prévention de la pénibilité renvoient au problème des inégalités d'exposition face aux risques professionnels. Si les entreprises s'emparent de ces dispositions, qui viennent dans le prolongement des réformes du système français des retraites, le rapport des salariés au principe de compensation et leur propension à s'en remettre à une société promise des loisirs pourraient évoluer. Les opportunités ne manquent donc pas pour rendre le travail visible mais l'on conviendra que c'est un projet de société.

Olivier Liaroutzos
Responsable du département Expérimentation et Développement Outils et Méthodes - Anact

1 Castel R., **2003**. *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé?* Paris, Le Seuil.

2 Rosanvallon P., **2014**, *Le parlement des invisibles*, Paris, Le Seuil, Raconter la vie et www.raconterlavie.fr/collection

3 Beaud S., Confavreux J. Lindgaard J., **2006**, *La France invisible*, Paris, La Découverte.

Recherche documentaire Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Therry et Christine Veinhard
Gestion éditoriale et suivi de réalisation Christian Mahoukou
Création et réalisation Médiacité





Anact
192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06
Tél. : 04 72 56 13 13 / Fax : 04 78 37 96 90
www.anact.fr